

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Ciências e Tecnologia

Departamento de Engenharia Civil

**Caracterização da Competitividade das Maiores
Empresas da Construção Civil e Obras Públicas
Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter**

Por

Nuno Miguel Henriques de Moura Rodrigues

Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa para obtenção do grau de Mestre em **Engenharia Civil – Construção**

Orientador Científico

Professor Doutor Nuno Manuel Pereira Miguéis Cachadinha

Lisboa, 2010

AGRADECIMENTOS

Manifesto o meu profundo reconhecimento ao orientador da dissertação, Professor Doutor Nuno Cachadinha, que permitiu a realização deste trabalho, pela absoluta disponibilidade, incansável apoio que sempre demonstrou e pela metodologia de trabalho inovadora adoptada. O seu apoio técnico e incentivo pessoal foram imprescindíveis para levar a cabo este trabalho.

Deixo um agradecimento especial à Professora Doutora Elisabeth Reis, pelo apoio técnico imprescindível que me facultou em momentos chave do trabalho e que permitiram solucionar diversas adversidades que foram surgindo ao longo da sua realização.

Expresso a minha gratidão aos responsáveis de todas as empresas do sector da construção e obras públicas que participaram no trabalho e colaboraram na resposta aos inquéritos. Sem a disponibilidade destas empresas o trabalho nunca seria possível.

Uma palavra especial para as entidades que forneceram os dados e informação que foram determinantes para o desenvolvimento do trabalho. Destaco, pelo apoio prestado, a AECOPS, o INE, a FEPICOP e o Fórum da Competitividade.

Não menos importante, fica o agradecimento à Biblioteca da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa pela forma como prestou os seus serviços.

RESUMO

O trabalho exposto procurou contribuir para a compreensão da realidade competitiva actual das empresas do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal.

Numa primeira análise, recorrendo ao Modelo das Cinco Forças proposto por Michael Porter, procurou avaliar-se a intensidade de cada uma das forças competitivas que estão presentes em todos os sectores, cuja avaliação permite caracterizar o grau de competitividade global de um sector.

Tomando o sector da Construção e Obras Públicas em Portugal como referência, procurou, paralelamente, identificar-se os factores estruturais que condicionam a capacidade competitiva das empresas do sector.

Para se atingirem os objectivos pretendidos e dar resposta às hipóteses de pesquisa, definiu-se o universo de estudo e enviou-se, a cada elemento, um questionário que serviu como instrumento de trabalho.

Os dados recolhidos dos questionários foram tratados recorrendo a técnicas de análise estatística.

As conclusões obtidas permitiram avaliar a intensidade das forças e a intensidade competitiva do sector. Identificaram-se, sob o ponto de vista das empresas do sector, os factores que determinam a sua capacidade competitiva, a forma como as empresas estão despertadas para a importância da competitividade, o modo como actuam para responder às actuais exigências e as ferramentas que utilizam para a definição da sua própria estratégia competitiva.

Palavras-chave:

Competitividade, Sector da Construção e Obras Públicas em Portugal, Modelo das Cinco Forças, Michael Porter, Estratégia Empresarial.

ABSTRACT

The following investigation aims at understanding the present competitive reality among companies in the Construction Industry in Portugal.

On a first analysis, based on Michael Porter's Five Forces Model, the evaluation of each competitive force intensity is carried out, aiming at characterizing the competitive capacity in construction industry.

Simultaneously, having as a reference the Construction Industry in Portugal, it was the goal to identify the structural factors which define company's competitiveness.

To achieve the objectives and provide answers to the research hypothesis, the survey technique was chosen and applied. A population was defined and sent questionnaires, used as main instrument of work.

The data obtained was treated with statistic analysis techniques.

This thesis characterized and defined the competitive intensity involved throughout industry, as well as, the opinion of companies about the main factors that determine competitive capacity, the way companies are aware of competitive importance and how they built competitive strategies.

Key-words:

Competitiveness, Construction Industry in Portugal, Five Forces Model, Michael Porter, Company strategy.

LISTA DE SIMBOLOGIAS, ANOTAÇÕES E ABREVIATURAS

AECOPS – Associação de Empresas de Construção Civil e Obras Públicas do Sul

AICCOON – Associação de Industriais da Construção e Obras Públicas

AICE – Associação dos Industriais da Construção de Edifícios

ANEOP – Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas

APIEE – Associação Portuguesa dos Industriais de Engenharia Energética

CAE – Código de Actividade Económica

CEO – “Chief executive officer”; director-executive ou director-geral

CEE – Comunidade Económica Europeia

EU27 – Conjunto dos Países da União Europeia a 27

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

GECORPA – Grémio de Empresas de Conservação e Restauro do Património Arquitectónico

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

(P) – Valor previsto

PIB – Produto Interno Bruto

SPSS – “Statistical Package for the Social Sciences”

VAB – Valor Acrescentado Bruto

\bar{X} – Valor da média aritmética

σ – Valor do desvio padrão

⊕ – Intensidade muito alta

⊕ – Intensidade alta

□ – Intensidade média

— – Intensidade baixa

⊖ – Intensidade muito baixa

ÍNDICE DE TEXTO

AGRADECIMENTOS.....	- 3 -
RESUMO	- 5 -
ABSTRACT.....	- 6 -
LISTA DE SIMBOLOGIAS, ANOTAÇÕES E ABREVIATURAS.....	- 7 -
1. INTRODUÇÃO	- 1 -
1.1 Escolha do tema	- 1 -
1.2 Objectivos	- 1 -
1.3 Descrição sumária da dissertação.....	- 2 -
2. ESTADO DO CONHECIMENTO	- 5 -
2.1 Introdução.....	- 5 -
2.2 Descrição do Modelo das Cinco Forças	- 11 -
2.2.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes.....	- 11 -
2.2.2 Rivalidade entre os concorrentes instalados na indústria.....	- 14 -
2.2.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos	- 15 -
2.2.4 Poder de negociação dos clientes	- 16 -
2.2.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	- 17 -
2.3 Limitações do Modelo	- 18 -
2.4 O Sector da Construção e Obras Públicas em Portugal	- 21 -
2.4.1 Introdução	- 21 -
2.4.2 Características estruturais do sector.....	- 21 -
2.4.3 Contribuição do sector para a economia portuguesa	- 29 -
2.4.4 Evolução recente dos segmentos de actividade do sector.....	- 32 -
Construção de edifícios residenciais.....	- 32 -
Construção de edifícios não residenciais	- 33 -
Engenharia civil e obras públicas.....	- 34 -

3. METODOLOGIA.....	- 35 -
3.1 Formulação das hipóteses de pesquisa	- 35 -
3.2 Fases da metodologia	- 35 -
3.3 Definição do universo	- 38 -
3.4 Elaboração do questionário	- 40 -
3.4.1 Objectivo do questionário	- 40 -
3.4.2 Escolha do processo de recolha dos dados.....	- 41 -
3.4.3 Descrição detalhada do questionário.....	- 43 -
3.4.4 Validação do questionário.....	- 44 -
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS.....	- 45 -
4.1 Introdução.....	- 45 -
4.2 Tratamento dos dados	- 45 -
4.3 Características das empresas.....	- 46 -
4.4 Estrutura competitiva do sector.....	- 50 -
4.4.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes.....	- 50 -
4.4.2 Poder negocial dos fornecedores	- 54 -
4.4.3 Poder negocial dos clientes	- 58 -
4.4.4 Ameaça de produtos ou serviços substitutos	- 64 -
4.4.5 Rivalidade entre empresas concorrentes.....	- 66 -
4.5 Estratégia das empresas	- 74 -
4.6 Âmbito dos resultados do estudo.....	- 83 -
5. CONCLUSÕES.....	- 85 -
6. PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	- 87 -
BIBLIOGRAFIA.....	- 89 -
ANEXOS.....	- 93 -
A. Grau de correlação entre questões.....	- 94 -
A.1 Questões qualitativas	- 94 -

A.2	Questões qualitativas ordinais (variáveis da mesma questão)	- 107 -
A.3	Questões qualitativas nominais (variáveis da mesma questão).....	- 111 -
B.	Questionário	- 115 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Representação esquemática das forças em jogo num sector de actividade	18 -
Figura 3.1 - Distribuição das empresas de construção portuguesas por volume de negócios no ano de 2006, expressa em percentagem.....	23 -
Figura 3.2 – Distribuição das empresas de construção portuguesas no ano de 2008, expressa em percentagem	23 -
Figura 3.3 - Distribuição das empresas de construção de acordo com a sua idade no ano de 2006, expressa em percentagem.....	24 -
Figura 3.4 - Evolução do peso do sector da construção na economia portuguesa, expresso em percentagem do PIB.....	29 -
Figura 3.5 - Evolução do peso do sector da construção na economia portuguesa, expressa em percentagem de emprego	30 -
Figura 3.6 - Evolução do peso do sector da construção na economia portuguesa, expressa em percentagem de FBCF	30 -
Figura 3.7 - Peso do sector da construção na economia portuguesa no ano de 2008, expresso em percentagem	31 -
Figura 3.8 - Estrutura de produção da construção em Portugal no ano de 2008, expressa em percentagem	32 -
Figura 3.9 - Evolução do volume de produção da construção em Portugal, expressa em percentagem	34 -
Figura 4.1 - Representação esquemática da metodologia adoptada na realização do trabalho	38 -
Figura 6.1 – Início de actividade das empresas respondentes ao questionário.....	47 -
Figura 6.2 - Códigos de actividade económica das empresas respondentes ao questionário.....	47 -

Figura 6.3 – Dimensão das empresas respondentes ao questionário	48 -
Figura 6.4 – Trabalhos realizados pelas empresas respondentes ao questionário	49 -
Figura 6.5 – Participação das empresas respondentes ao questionário nos diferentes mercados	49 -
Figura 6.6 – Distribuição geográfica das empresas respondentes ao questionário	50 -
Figura 6.7 – Distribuição das respostas à questão “a imagem/reputação e notoriedade da sua empresa são importantes para o cliente?” das empresas respondentes ao questionário	51 -
Figura 6.8 – Distribuição das respostas à questão “o capital necessário para constituir uma empresa neste sector é uma barreira ao aparecimento de novos concorrentes?” das empresas respondentes ao questionário.....	51 -
Figura 6.9 – Quantificação do risco, sob o ponto de vista das empresas respondentes ao questionário, resultante da entrada de novos concorrentes	52 -
Figura 6.10 – Distribuição das respostas à questão “a empresa trabalha com um grande número de fornecedores?” das empresas respondentes ao questionário.....	54 -
Figura 6.11 – Distribuição, por escalões do número de fornecedores, das empresas respondentes	55 -
Figura 6.12 – Distribuição das respostas à questão “os seus fornecedores são entidades de grande dimensão?” das empresas respondentes ao questionário.....	55 -
Figura 6.13 – Distribuição das respostas à questão “existem fornecedores alternativos face aos que actualmente utiliza?” das empresas respondentes ao questionário	56 -
Figura 6.14 – Distribuição das respostas à questão “seria fácil para a sua empresa mudar de fornecedores?” das empresas respondentes ao questionário.....	57 -

- Figura 6.15 – Distribuição das respostas à questão “os custos de eventuais rescisões de contratos com os fornecedores são elevados no sector em que a sua empresa opera?” das empresas respondentes ao questionário..... - 57 -
- Figura 6.16 – Distribuição das respostas à questão “a produção da sua empresa destina-se a poucos clientes?” das empresas respondentes ao questionário..... - 59 -
- Figura 6.17 – Distribuição das respostas à questão “a aquisição dos produtos da sua empresa representa uma parte significativa dos custos globais dos seus clientes?” das empresas respondentes ao questionário - 60 -
- Figura 6.18 – Distribuição das respostas à questão “o cliente possui elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente?” das empresas respondentes ao questionário - 61 -
- Figura 6.19 – Distribuição das respostas à questão “os produtos/serviços que disponibiliza são importantes para a qualidade dos produtos/serviços finais do cliente?” das empresas respondentes ao questionário..... - 61 -
- Figura 6.20 – Distribuição das respostas à questão “em geral, o cliente possui conhecimento/informação suficiente para conhecer as especificidades e ajuizar da qualidade e valor dos produtos/serviços que adquire à sua empresa?” das empresas respondentes ao questionário..... - 62 -
- Figura 6.21 – Frequência com que as empresas respondentes produzem para o Estado e Autarquias - 62 -
- Figura 6.22 – Distribuição das respostas à questão “existem produtos ou serviços substitutos (produtos/serviços alternativos que possam substituir os seus na obtenção, por parte do cliente, dos seus objectivos) no sector em que a sua empresa trabalha?” das empresas respondentes ao questionário..... - 64 -
- Figura 6.23 – Factores que favorecem o aparecimento de produtos/serviços substitutos, sob o ponto de vista das empresas respondentes - 65 -

Figura 6.24 – Distribuição, por escalões do número de concorrentes, das empresas respondentes	- 66 -
Figura 6.25 – Distribuição das respostas à questão “o número de concorrentes com que a empresa lida é elevado?” das empresas respondentes ao questionário.....	- 67 -
Figura 6.26 – Dimensão média dos principais concorrentes das empresas respondentes ao questionário, sob o ponto de vista das mesmas.....	- 68 -
Figura 6.27 – Distribuição das respostas à questão “a dimensão dos seus concorrentes limita a capacidade competitiva da sua empresa?” das empresas respondentes ao questionário	- 68 -
Figura 6.28 – Nível de rivalidade entre empresas do sector, sob o ponto de vista das empresas respondentes ao questionário	- 69 -
Figura 6.29 – Distribuição das respostas à questão “existem concorrentes que assumem um papel dominante no sector em que a sua empresa opera?” das empresas respondentes ao questionário	- 69 -
Figura 6.30 – Distribuição das respostas à questão “a sua empresa enfrenta elevados custos fixos ou de armazenamento?” das empresas respondentes ao questionário	- 70 -
Figura 6.31 – Distribuição das respostas à questão “os seus concorrentes adoptam estratégias competitivas semelhantes à da sua empresa?” das empresas respondentes ao questionário	- 70 -
Figura 6.32 – Distribuição das respostas à questão “o processo de constituição/formalização de empresas, obtenção de alvarás e licenciamentos constitui uma barreira à entrada e saída de empresas nesse sector?” das empresas respondentes ao questionário.....	- 71 -
Figura 6.33 – Identificação do principal canal de distribuição dos produtos/serviços das empresas respondentes ao questionário.....	- 72 -
Figura 6.34 – Representação esquemática da intensidade das forças em jogo nos subsectores em estudo.....	- 73 -

- Figura 6.35 – Distribuição das respostas à questão “indique se a sua empresa definiu uma estratégia competitiva e se ela está formalmente documentada” das empresas respondentes ao questionário..... - 80 -
- Figura 6.36 – Frequência de actualização da estratégia das empresas que responderam ao questionário que definem, formalmente, uma estratégia competitiva..... - 81 -
- Figura 6.37 – Identificação do autor do documento que define a estratégia das empresas que responderam ao questionário e que a definem formalmente - 82 -
- Figura 6.38 – Identificação das ferramentas utilizadas pelas empresas que responderam ao questionário na definição das suas estratégias competitivas - 83 -

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1 - Variação do número de empresas e pessoal ao serviço no sector da construção em Portugal entre 2003 e 2006	22 -
Quadro 3.2 - Distribuição do número de empresas e pessoal ao serviço no sector da construção em Portugal no ano de 2006	22 -
Quadro A.1 – Grau de correlação entre as questões “A Imagem/reputação e notoriedade da sua empresa são importantes para o cliente?” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado”	94 -
Quadro A.2 – Grau de correlação entre as questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Dificuldades na obtenção de licenças” e “O processo de constituição/formalização de empresas, obtenção de alvarás e licenciamentos constitui uma barreira à entrada e saída de empresas nesse sector”	95 -
Quadro A.3 – Grau de correlação entre as questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Número de empresas existentes” e “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Dimensão das empresas existentes”	95 -
Quadro A.4 – Grau de correlação entre as questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Investimentos em máquinas e tecnologia” e “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Facilidade em recrutar pessoal qualificado”	96 -

Quadro A.5 – Grau de correlação entre as questões “A produção da sua empresa destina-se a poucos clientes.” e “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhor publicidade/promoção” - 97 -

Quadro A.6 – Grau de correlação entre as questões “a aquisição dos produtos da sua empresa representa uma parte significativa dos custos globais dos seus clientes.” e “O cliente possui elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente.” - 97 -

Quadro A.7 – Grau de correlação entre as questões “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhores condições de pagamento” e “Para cada um dos seguintes factores competitivos no sector em que a sua empresa opera, classifique-os, de acordo com a sua importância - Condições de pagamento” - 98 -

Quadro A.8 – Grau de correlação entre as questões “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhor publicidade/promoção” e “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Imagem/reputação da empresa” - 99 -

Quadro A.9 – Grau de correlação entre as questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a produtividade” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a eficiência” - 99 -

Quadro A.10 – Grau de correlação entre as questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a eficiência” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado” - 100 -

Quadro A.11 – Grau de correlação entre as questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Melhorar a qualidade dos produtos/serviços” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Maximizar a satisfação do cliente” - 101 -

Quadro A.12 – Grau de correlação entre as questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Maximizar a satisfação do cliente” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado” - 101 -

Quadro A.13 – Grau de correlação entre as questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Qualidade dos produtos/serviços” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Relação com o cliente” - 102 -

Quadro A.14 – Grau de correlação entre as questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Recursos Humanos” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Inovação de serviços” - 103 -

Quadro A.15 – Grau de correlação entre as questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Experiência” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva – Investigação” - 103 -

Quadro A.16 – Grau de correlação entre as questões “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Qualidade dos produtos/serviços comercializados” e “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Equipamentos e tecnologia” - 104 -

Quadro A.17 – Grau de correlação entre as questões “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Estrutura organizacional” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Qualificação dos recursos humanos” - 105 -

Quadro A.18 – Grau de correlação entre as questões “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Produtividade” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Qualificação dos recursos humanos” - 105 -

- Quadro A.19 – Grau de correlação entre as questões “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Condições na obtenção de financiamento” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Capacidade de gestão e solidez financeira” - 106 -
- Quadro A.20 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector” - 107 -
- Quadro A.21 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique os principais factores para manter os actuais fornecedores” - 107 -
- Quadro A.22 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz” - 108 -
- Quadro A.23 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Para cada um dos seguintes factores competitivos no sector em que a sua empresa opera, classifique-os, de acordo com a sua importância” - 108 -
- Quadro A.24 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos” - 109 -
- Quadro A.25 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal” - 110 -
- Quadro A.26 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais” - 110 -

Quadro A.27 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Com que frequência produz para o Estado e Autarquias”	111 -
Quadro A.28 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique os factores que poderão levar a que esses produtos/serviços sejam uma ameaça à sua empresa”	111 -
Quadro A.29 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique qual a dimensão média dos seus principais concorrentes”	111 -
Quadro A.30 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Classifique o nível de rivalidade entre as empresas do seu sector”	112 -
Quadro A.31 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Qual o principal canal de distribuição dos produtos e serviços produzidos pela sua empresa”	112 -
Quadro A.32 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva”	113 -
Quadro A.33 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique se a sua empresa definiu uma estratégia competitiva e se ela está formalmente documentada”	113 -
Quadro A.34 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Se respondeu sim à pergunta 35, indique quem produz o documento de estratégia”	114 -
Quadro A.35 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique as ferramentas utilizadas pela empresa na definição da estratégica”	114 -

1. INTRODUÇÃO

1.1 Escolha do tema

A escolha do tema “Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter”, para a realização da dissertação de mestrado em engenharia civil, prende-se com a crescente valorização da importância da aplicação de ferramentas de gestão às empresas de construção. Pretende-se, com o estudo deste tema, avaliar até que ponto as empresas portuguesas do sector da construção valorizam e estão despertas para esta realidade que afecta directamente os seus resultados práticos. No actual contexto de crise económica, tem-se acentuado a discussão da importância de definição de estratégias competitivas por parte das empresas dos mais variados sectores.

A escolha deste tema permite alertar os intervenientes do sector da Construção e Obras Públicas para o benefício que se pode obter através do uso de ferramentas de gestão, quer para definir possíveis novas formas de organização das empresas que respondam melhor aos desafios da economia actual, quer para, simplesmente, melhorar a capacidade competitiva das empresas.

Por questões pessoais associadas ao autor, a opção por este tema possibilita uma aproximação, ainda que abrangente, ao sector da Construção e Obras Públicas, permitindo, nomeadamente, o contacto com os diversos agentes e organizações que o compõem.

A ausência de trabalhos de investigação, bem como o possível conhecimento limitado por parte das empresas de construção portuguesas desta ferramenta de gestão justificam os esforços de investigação que este trabalho envolve.

1.2 Objectivos

A definição de uma estratégia é inerente ao exercício de uma actividade económica. Explícita ou implicitamente, cada agente que opera num dado mercado tem uma estratégia competitiva. Estratégia competitiva é, segundo Michael Porter (1980), uma combinação dos fins que a empresa busca (metas) e de meios pelos quais ela tenta constantemente atingir (políticas). Para delinear uma estratégia de vantagem competitiva, não se pode abordar uma empresa ou um sector como um todo, sendo necessário analisar as inúmeras actividades que integram o processo de criação de valor, como por exemplo, o projecto, a produção ou marketing.

Com o presente trabalho pretende-se, através da adopção de uma metodologia abrangente, assente num conjunto de técnicas analíticas já testadas – Modelo das Cinco Forças competitivas de Porter – identificar os factores dominantes que determinam a competitividade do subsector da Engenharia Civil e Obras Públicas em Portugal e determinar o grau de competitividade do mesmo. Complementarmente, será avaliado o nível de sensibilização das maiores empresas do sector para a importância da adopção de técnicas de análise competitiva visando a identificação, formulação e aplicação de uma estratégia empresarial.

Adopta-se, como metodologia, o Modelo das Cinco Forças Competitivas apresentada por Michael Porter (Porter, 1980), segundo o qual a atractividade de um sector ou empresa, a longo prazo, resulta da acção conjunta de cinco forças:

- i) rivalidade entre empresas concorrentes;
- ii) poder de negociação dos fornecedores;
- iii) poder de negociação dos clientes;
- iv) ameaça de entrada de novos concorrentes;
- v) ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

Os temas abordados neste trabalho afiguram-se como importantes e de grande interesse, actualidade e oportunidade para as empresas do sector, atendendo a perspectiva de recessão global a que se assiste actualmente, depois de décadas de prosperidade económica, que vai obrigar os países e as empresas a desenvolver ou reformular estratégias de competitividade (fundadas numa análise técnica), que lhes permita progredir num contexto de contracção dos mercados.

1.3 Descrição sumária da dissertação

A dissertação é composta por seis partes sequenciais.

Numa primeira parte desenvolve-se uma introdução genérica do trabalho, na qual se descrevem as razões subjacentes à escolha do tema, se definem os objectivos que fundamentam a importância da sua realização e se faz uma breve descrição do trabalho.

Uma segunda parte constitui um enquadramento teórico e reúne uma revisão de estudos empíricos e publicações relacionados com o tema da dissertação. Nesta parte, é exposto de forma detalhada, o Modelo das Cinco Forças proposto por Michael Porter, bem como os eventuais benefícios e limitações decorrentes da sua aplicação.

Na terceira parte é feita uma caracterização do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal. O recurso ao Modelo das Cinco Forças, como forma de avaliação do grau de competitividade de um sector, só é possível se forem conhecidas as suas principais características, a sua evolução e o meio envolvente no qual se insere.

A quarta parte diz respeito à metodologia, na qual se identificam as várias fases que a compõe, se formulam as hipóteses de pesquisa, se define o universo e se expõe a elaboração do questionário.

A quinta parte engloba o tratamento, análise e discussão dos dados obtidos dos questionários.

Por fim, na última parte, apresentam-se as conclusões gerais do trabalho e as propostas de desenvolvimentos futuros que possam complementar e/ou dar continuidade à dissertação.

2. ESTADO DO CONHECIMENTO

2.1 Introdução

Michael Porter, com base no conceito de estratégia, apresentou um modelo teórico que se consagrou ao longo das últimas três décadas como uma das ferramentas competitivas mais poderosas de análise de competitividade. A sua aplicabilidade à prática, em diversos domínios, tem vindo a ser comprovada através de vários estudos práticos.

Kale e Ardití (2003), com base em Hofer e Schendel (1978), sugerem que os defensores da estratégia competitiva focaram-se na identificação das forças competitivas que são impostas pelo ambiente que rodeia uma empresa e propuseram formas de confrontar essas mesmas forças.

O Modelo proposto por Porter assenta na análise de cinco forças competitivas básicas – rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos (Porter, 1980). Segundo Rapp (2001), a dimensão vertical (entrada de novos concorrentes e produtos substitutos) assume um carácter essencialmente competitivo, enquanto a dimensão horizontal (fornecedores e clientes) é, maioritariamente, cooperativo. De acordo com os autores Ou et al (2007), este Modelo pode ser aplicado especificamente às empresas, a regiões, indústrias ou a segmentos de mercado de uma indústria. Na sua aplicação como ferramenta de caracterização de uma indústria, o primeiro passo será definir a extensão do mercado a analisar para, num passo seguinte, identificar e analisar todas as forças que regem a indústria (Ou et al, 2007). O Modelo não constitui apenas uma poderosa ferramenta de trabalho que esquematiza as forças exercidas pelo ambiente sobre uma empresa, como também apresenta alternativas para enfrentar os desafios impostos pelas forças e superar os seus rivais (Kale e Ardití, 2003).

Os defensores da estratégia competitiva argumentam que, para que uma empresa atinja um desempenho superior, deve formular e sustentar uma estratégia competitiva que funciona como mecanismo de resposta às forças competitivas, transformando-as, sempre que possível, a seu favor (Kale e Ardití, 2003).

As forças em jogo num sector variam de intensas, em indústrias como a de pneus, papel e aço, em que nenhuma empresa obtém retornos acentuados, a relativamente moderadas, em indústrias como a de serviços e equipamentos de perfuração de petróleo, cosméticos e artigos de “toilette”, nas quais é comum obter elevados retornos. Uma vez que, num mesmo sector, as forças em causa são semelhantes para todas as empresas, Porter sugere que a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é recorrer a uma pesquisa

exaustiva e analisar as fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes, que estão na base da pressão competitiva, evidencia os pontos fortes e os pontos fracos de uma empresa, melhora o seu posicionamento na indústria, identifica as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar e identifica, ainda, as áreas da indústria que podem constituir potenciais oportunidades e ameaças (Porter, 1980). Uma empresa só consegue melhorar o seu desempenho se conseguir contornar as forças competitivas, diferenciando-se dos seus rivais (Kale e Arditi, 2003).

Existem várias definições para indústria, sendo que Porter a define como um grupo de empresas que fornecem produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. Segundo o mesmo, a concorrência numa indústria tende, continuamente, a diminuir a taxa de remuneração do capital investido na direcção da taxa competitiva básica de remuneração que poderia ser obtida pela indústria em condições de concorrência perfeita. Esta taxa básica competitiva ou remunerações em mercado livre, é equivalente ao rendimento sobre títulos de dívida pública de longo prazo, acrescida do prémio de risco. Os investidores não vão aceitar remunerações abaixo dessa taxa, a longo prazo, perante as alternativas de investimento noutras indústrias, e as empresas com rentabilidade habitualmente inferior a esta remuneração acabarão por abandonar o negócio (Porter, 1980).

Recorrendo à análise das Cinco Forças Competitivas associadas a uma indústria, Porter (1980) acaba por propor que a concorrência da indústria não se restringe apenas à rivalidade entre as empresas, passando, ainda, pela relação destas com os clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos e a potencial entrada de novas empresas concorrentes. Para evidenciar essa opinião, introduz o conceito de rivalidade ampliada (Porter, 1980). As Cinco Forças Competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a sua rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. O caso extremo da intensidade competitiva é a indústria em concorrência perfeita, em que a entrada é livre, as empresas existentes não têm poder de negociação em relação a fornecedores e clientes e a rivalidade é desenfreada, sendo que todas as empresas e produtos são semelhantes (Porter, 1980).

A estrutura básica de uma indústria, reflectida na intensidade das forças, deve ser distinguida dos vários factores a curto prazo que podem afectar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória (como, por exemplo, flutuações económicas temporárias, falta de materiais, greves). A análise da estrutura de uma indústria está na identificação das suas características básicas, enraizadas na economia e tecnologia, e que modelam o campo no qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida (Porter, 1980).

Segundo os autores Ou et al. (2007), o estudo de Brandenburger e Nalebuff, realizado nos anos 90, representou um importante contributo, introduzindo o conceito de

“complementors” (também conhecida como a sexta força), que ajudou a explicar o raciocínio que está na base das alianças estratégicas. Segundo os mesmos autores, de acordo com a maior parte das referências, a sexta força é o Governo ou entidades públicas. Na análise competitiva de um mercado global, a política governamental influencia a estratégia competitiva das empresas (Ou et al, 2007).

Como já foi referido várias vezes, o modelo desenvolvido por Porter está intimamente relacionado com a definição de estratégias. Vários autores debruçaram-se sobre o assunto e trouxeram contributos significativos. Estratégias são planos a longo prazo, métodos e aproximações que uma empresa adopta como forma de definição das suas metas num ambiente competitivo (Warszawski, 1996). De acordo com Warszawski (1996), Pierce (1991) identificou várias estratégias que uma empresa pode seguir, que assentam no aperfeiçoamento da produção base, expansão de negócios ou comportamento defensivo. Segundo Warszawski (1996), Mintzberg (1994) concentrou-se na metodologia adoptada pelas empresas no desenvolvimento das suas estratégias. O autor distinguiu entre estratégias deliberadas (aquelas que são planeadas e executadas por operações de gestão) e estratégias emergentes (aquelas que resultam de pressões internas ou externas à empresa).

O recurso à estratégia é uma forma de superar ameaças e explorar as oportunidades com a limitação de recursos, alcançando, desta forma, uma melhor posição no ambiente de negócio, respeitando as empresas concorrentes (Price et al, 2003). Para resistirem, todas as empresas têm de tomar decisões, podendo encontrar dificuldades em operar num ambiente em constante mutação se não tiverem definida uma estratégia ou plano (Price et al, 2003). No entanto, as empresas desenvolvem planos e estratégias de diversas orientações que conduzem a diferentes níveis de sucesso. Algumas estratégias são intencionalmente planeadas, por exemplo, para entrarem em novos mercados ou para obterem uma vantagem competitiva específica, pela introdução de novos produtos ou serviços. Estratégias não planeadas requerem que se tomem decisões quando surjam novos problemas ou oportunidades, podendo considerar-se como uma posição reactiva e não como pró-activa (Price et al, 2003).

Price et al. (2003), com base na definição apresentada por Thompson (1998), propuseram que o planeamento estratégico é o processo no qual se estabelecem metas e objectivos, clarificam políticas e princípios e se exploram oportunidades, evitando ao máximo as ameaças.

Dickmen e Birgonul (2003) sugerem que, no que diz respeito à indústria da construção, vários autores (Warszawski 1996, Betts e Ofori 1992, Chinowsky e Meredith 2000) abordaram a importância de uma definição de estratégias por parte das empresas.

Price et al. (2003), indicam que Junnonen (1998) examinou a formulação de estratégias para as empresas de construção e concluiu que o pensamento estratégico se tornou importante como resultado das mudanças dramáticas no seu ambiente de negócio. Segundo os mesmos autores, Chinowsky e Byrd (2001) acrescentaram que o complexo ambiente em que a indústria opera faz com que as empresas de construção se tenham tornado mais atentas à definição de estratégias competitivas.

Kale e Ardit (2003) sugerem, com base nos estudos de Miller (1987), Mintzberg (1988) e Stalk (1988) que a indústria da construção lida com fortes forças concorrenciais. Segundo os autores, a indústria da construção tem reduzido as barreiras à entrada, uma vez que não sendo necessários grandes investimentos iniciais, torna-se mais simples a entrada de uma empresa no sector. A ameaça de novos serviços e produtos é muito real na indústria da construção; as empresas instaladas na indústria apresentam um fraco poder negocial em relação aos seus clientes e fornecedores, em particular na definição dos preços, da forte fragmentação do sector, da natureza dos projectos, da elevada incerteza em relação aos riscos envolvidos, bem como do elevado capital intensivo requerido nas obras de construção, sendo que a conjugação destes factores promovem a rivalidade entre as empresas instaladas no sector. Os mesmos autores acrescentaram que uma empresa de construção pode diferenciar-se dos seus rivais através dos seus produtos e serviços, em especial, aqueles que são mais requisitados pelos clientes. A diferenciação pode ser feita através do reforço da qualidade nos serviços e produtos disponibilizados pela empresa, introdução de abordagens de oferta, operações e actividades inovadoras, aproveitar bem o tempo disponível e explorar todas as fontes de custo-benefício. A diferenciação com base na qualidade, inovação, planeamento e no custo levam uma empresa a oferecer produtos e serviços que são valorizados pelos clientes e permitem à empresa a criação de uma zona de fraca competitividade em seu redor (Kale e Ardit, 2003).

Kale e Ardit (2003) sugerem, com base em Porter (1980) defendem que uma diferenciação baseada na qualidade, inovação, planeamento e no custo é difícil de ser imitada por parte dos rivais porque a aplicação de medidas de diferenciação nestes campos requer habilidades e recursos específicos. O estudo destes autores acrescentou, ainda, que uma empresa de construção pode enfrentar as forças institucionais submetendo-se à regulamentação e às expectativas sociais. Kale e Ardit (2003) afirmam que, anteriormente, Oliver (1997), debruçando-se sobre a indústria de construção canadiana, concluiu que a capacidade de enfrentar e responder às exigências técnicas impostas pelo meio têm um impacto mais significativo sobre o desempenho de uma empresa de construção do que a capacidade de enfrentar e satisfazer as necessidades impostas pelo ambiente institucional.

Segundo Dikmen e Birgonul (2003), as empresas de construção podem ser agrupadas em diferentes categorias, de acordo com a estratégia competitiva adoptada. As empresas

podem pertencer a qualquer uma das seguintes situações: empresas que procuram minimizar os seus custos, procurando alcançar uma vantagem pelo baixo custo dos produtos ou serviços disponibilizados ou empresas que procuram maximizar a satisfação do cliente por diferenciar os seus serviços ou produtos (Dickmen e Birgonul, 2003).

Com o intuito de adopção de uma posição defensiva e sustentável numa indústria, Porter (1980) apresentou três estratégias genéricas que podem ser adoptadas pelas empresas: liderança de custo, diferenciação e focalização. Uma empresa que opte por uma estratégia de liderança de custo, toma medidas direccionadas no sentido da redução dos custos de produção, potenciando a criação de valor. Segundo o autor, a liderança no custo exige a adopção de medidas particulares que podem passar por redução do custo de produção com base na experiência, controlo apertado do custo de fabrico das despesas gerais, redução de custos com publicidade, assistência ao cliente e outros meios (Porter, 1980). Uma posição baseada numa política de baixo custo permite à empresa obter retornos acima da média na indústria em que concorre. Os factores que conduzem à adopção de uma posição de custo proporcionam, em geral, barreiras de entrada, através da constituição de economias de escala e vantagens nos custos. Esta estratégia coloca a empresa numa posição favorável em relação à ameaça de produtos substitutos que possam surgir na indústria. Assumir esta estratégia pode trazer encargos adicionais, quer seja através da simplificação do processo de produção, manutenção de uma vasta linha de produtos semelhantes para diluir os custos, adopção de medidas para aumentar o volume de negócios, captando os principais grupos de clientes, mobilização de um forte investimento de capital em equipamento actualizado, adopção de medidas de fixação agressiva de preços e sujeição a prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. No entanto, uma estratégia de liderança pode, por vezes, revolucionar uma indústria (Porter, 1980).

Através da adopção de uma estratégia de diferenciação, a empresa procura criar um produto ou serviço que seja considerado único na indústria. Essa diferenciação pode ser alcançada, por exemplo, através da criação de uma imagem de marca, tecnologia, serviços sob encomenda e rede de fornecedores. À semelhança da estratégia baseada em custos reduzidos, a diferenciação assume-se como uma estratégia viável que permite obter retornos acima da média no sector. A lealdade dos consumidores em relação à marca permite uma menor sensibilidade em relação ao preço por parte destas e aumenta as barreiras à entrada. A escolha desta estratégia exclui, desta forma, a necessidade da adopção de medidas que podem ser dispendiosas, tais como uma exaustiva pesquisa de mercado, utilização de materiais de alta qualidade ou intenso apoio ao cliente. Há que ter em atenção que nem todos os clientes estão dispostos ou terão condições para adquirir os produtos a preços superiores (Porter, 1980).

As empresas podem, ainda, adoptar uma estratégia baseada na focalização, centrando a sua acção num determinado grupo de clientes, de produtos ou mercado geográfico. A focalização pode ser feita adoptando medidas que vão ao encontro da liderança de baixo custo, da diferenciação ou de ambos. Na base desta estratégia está a premissa de que, se a empresas se focar, consegue melhor satisfazer as necessidades particulares do cliente assumindo uma vantagem em relação às empresas que competem numa escala de mercado mais abrangente (Porter, 1980).

Porter (1980) alerta para a importância da definição clara de uma estratégia a seguir por parte da empresa, evitando-se a situação que apelida de “meio-termo”. Segundo ele, uma empresa que fica no “meio-termo” está numa situação estratégica extremamente vulnerável, sendo garantida a sua baixa rentabilidade. Muito provavelmente, uma empresa que se encontra nessa situação apresenta uma cultura empresarial indefinida (Porter, 1980).

Segundo Price et al (2003), estas três estratégias genéricas podem ser consideradas na perspectiva da construção.

De acordo com Dickmen e Birgonul (2003), Bennett (1992) defende que os conceitos de Porter constituem apenas um primeiro passo para entender a perspectiva estratégica das empresas de construção. Dickmen e Birgonul (2003) referem que Fellows (1993) considera a análise de Porter muito limitada para a indústria da construção civil, porque se centra no posicionamento estratégico e ignora os factores que levam à formulação da estratégia.

Dikmen e Birgonul (2003) fazem uma crítica à adopção das estratégias genéricas apresentadas por Porter, considerando que estas mudam de acordo com o tipo de sistema, cliente, país e critérios de avaliação adoptados pelo que não se pode generalizar.

Oral e Mistikoglu (2005), através do seu estudo de investigação, consideraram como barreiras à entrada de novas empresas no sector dos tijolos, a forte relação entre os clientes e as empresas que operam no sector, a existência de economias de escala, as necessidades de capital, os custos resultantes da curva de aprendizagem, a dificuldade de criação de canais de distribuição, a falta de apoio das entidades governamentais às novas empresas, o dificuldade de acesso aos materiais, a forte relação entre os fornecedores e as empresas do sector, a existência de poucas empresas que dominem o mercado.

Dickmen e Birgonul (2003), com base no sector da construção da Turquia, apresentaram os possíveis objectivos a serem adoptados pelas empresas: ter uma imagem positiva e uma boa reputação da empresa, aumentar a carga de trabalho, melhorar a qualidade dos serviços, melhorar a produtividade operacional, aumentar a rentabilidade a longo prazo mesmo que seja afectada a rentabilidade a curto prazo, maximizar a satisfação do cliente, melhorar a organização estrutural da empresa, utilizar os recursos humanos de forma eficiente e aumentar a satisfação dos empregados, aumentar a rentabilidade a curto prazo e maximizar os benefícios públicos (objectivos sociais). Os autores identificaram,

ainda, as possíveis forças e fraquezas das empresas do sector da construção: recursos financeiros, capacidade tecnológica, capacidade de gestão, estrutura organizacional, capacidade de dispor de baixos custos, qualidade dos produtos e serviços, recursos humanos, marketing, utilização de tecnologia, imagem da empresa, inovação de serviços, experiência, investigação, relação com o cliente e relação com os concorrentes. Foram apresentados, como recursos que conferem uma vantagem competitiva no sector, a relação entre custos e o tempo, a qualidade, a relação com os clientes, a capacidade financeira, a capacidade técnica, a capacidade de gestão, a experiência, a inovação de serviços e a poder político (Dickmen e Birgonul, 2003).

Janet Yates (1994) identificou os “factores-chave” para as empresas de construção assumirem um papel competitivo no sector da construção dos Estados Unidos: recursos financeiros, gestão de risco, qualidade, flexibilidade/diversidade, tecnologia e pessoal. O autor ordenou os factores que terão sido responsáveis pela perda de competitividade das empresas no mercado à escala global: gestão e finanças, políticas governamentais, pessoal, produtividade, bem como tecnologia e educação. No seu trabalho de investigação, foram, ainda, identificados objectivos prioritários das empresas: redução de acidentes, satisfação do cliente, redução de custos, melhoria da produtividade, redução de tarefas, aumento da produtividade, previsão de custos/tarefas e impacto ambiental.

No trabalho desenvolvido por Price et al.(2003), são identificadas as diversas ferramentas e técnicas que permitem, às empresas de construção do Reino Unido, a definição de estratégias competitivas.

2.2 Descrição do Modelo das Cinco Forças

De seguida apresenta-se uma breve descrição do Modelo das Cinco Forças proposto por Porter numa das suas publicações (Porter, 1980).

2.2.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Novas empresas que entrem para a indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma quota de mercado e, frequentemente, dispõem de recursos reforçados. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes serem inflacionados, reduzindo, desta forma, a rentabilidade. Segundo o autor, a ameaça de entrada de novos concorrentes numa indústria está dependente das barreiras de entrada existentes, bem

como da reacção das empresas instaladas no sector. Conclui-se, desta forma que, se as barreiras à entrada forem elevadas, os novos concorrentes vão ter dificuldades acrescidas no processo de integração na indústria, reduzindo-se a ameaça resultante da sua entrada. Limitada a possibilidade de entrada de novos concorrentes, o nível de rentabilidade da indústria tenderá a ser superior.

As seis fontes, que constituem barreiras à entrada de novos concorrentes, identificadas por Porter foram:

- a) Economias de escala, que dificultam a entrada de novos concorrentes, forçando a empresa que entra a integrar-se numa larga escala, arriscando-se a uma forte reacção das empresas existentes ou, como alternativa, a integrar-se numa pequena escala, sujeitando-se a uma desvantagem de custo. Ambas as situações são indesejáveis. Os efeitos das economias de escala podem estar presentes em quase todas as vertentes do negócio das empresas, entre elas, fabrico, compras, investigação e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. Unidades de empresas que actuam em vários negócios podem conseguir desenvolver economias semelhantes às de escala, se forem capazes de partilhar operações ou funções sujeitas a economias de escala com outros negócios da empresa.
- b) Diferenciação do produto, que está relacionada com a necessidade das empresas instaladas na indústria terem a sua marca identificada e a estabelecerem um sentimento de lealdade recíproca com os seus clientes, que advém de medidas concretas (publicidade, serviço ao consumidor, diferenças nos produtos) ou, simplesmente, por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada, forçando as empresas que entram na indústria a recorrer a despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Esse esforço, em geral, acarreta prejuízos no início da actividade e, frequentemente, prolongam-se durante bastante tempo. Estes investimentos na criação de imagem de marca são particularmente arriscados, pois não têm nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.
- c) Necessidade de capital, que advém da necessidade de investir elevados recursos financeiros de modo a competir, criando uma barreira à entrada, em particular, se o capital for utilizado em actividades arriscadas e irrecuperáveis, como publicidade e investigação.

- d) Custos de mudança, que representam custos com os quais se defronta o cliente quando muda de um fornecedor de produto para outro (custos de formação, de aquisição de novos equipamentos, de novos produtos, entre outros).
- e) Acesso aos canais de distribuição, que resulta da necessidade da empresa que entra na indústria em assegurar a distribuição do seu produto. A empresa é obrigada a persuadir os canais a aceitarem o seu produto, recorrendo, por exemplo, a descontos e publicidade, o que vai limitar os seus lucros. As empresas instaladas na indústria podem ter ligações privilegiadas e duradouras, ou mesmo exclusivas, com os canais de distribuição. Por vezes, esta barreira é tão elevada que as novas empresas têm a necessidade de criar novos canais de distribuição.
- f) Vantagens de custos das empresas instaladas, que podem passar por tecnologia patenteada do produto, em que o know-how do produto ou as características do projecto são protegidas por patentes; acesso favorável às matérias-primas; localizações geográficas favoráveis; subsídios oficiais, em que subsídios preferenciais do governo podem constituir vantagens duradouras, em alguns negócios, às empresas instaladas; curva de experiência, já que em alguns negócios, se verifica uma tendência no sentido de os custos unitários decrescerem com o decorrer da experiência da empresa na concepção do produto. O decréscimo dos custos com a experiência parece ser mais notório em actividades que envolvam mão-de-obra intensiva, na concepção e/ou montagem de tarefas complexas. Se os custos de produção decrescerem com a experiência na indústria e se essa experiência puder ser preservada pelas empresas instaladas, então estamos perante uma barreira de entrada. Empresas que pretendam integrar-se na indústria, sem experiência, terão de suportar custos iniciais mais elevados que advêm da necessidade de redução dos preços, acumulando experiência até conseguirem praticar preços semelhantes às empresas instaladas na indústria.
- g) política governamental, na qual o governo pode limitar, ou mesmo impedir, a entrada de novas empresas nas indústrias, recorrendo a licenças de funcionamento e limites de acesso a matérias-primas.

Como foi referido anteriormente, para além das barreiras de entrada, a ameaça resultante da entrada de novos concorrentes também está dependente da reacção que das empresas instaladas na indústria.

A reacção destas empresas à entrada de novos concorrentes está dependente da existência de:

- i) um passado de vigorosas retaliações a novos concorrentes;
- ii) empresas instaladas na indústria com elevada capacidade de mobilização de recursos financeiros para defesa das suas posições de mercado;
- iii) empresas instaladas com um elevado grau de compromisso com a indústria e detentoras de activos altamente não-líquidos;
- iv) crescimento lento da indústria, limitando a sua capacidade para admitir uma nova empresa sem prejuízo nas suas vendas e desempenho.

2.2.2 Rivalidade entre os concorrentes instalados na indústria

A rivalidade entre concorrentes instalados centra-se numa disputa por uma posição, recorrendo as empresas a medidas como concorrência de preços, disputas publicitárias, introdução de produtos, expansão dos serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um, ou mais concorrentes, se sentem pressionados, ou se apercebem de uma oportunidade para reforçar a sua posição.

O autor identificou, na sua publicação, os factores que conduzem a um aumento dessa mesma realidade numa indústria:

- a) Número e dimensão relativa entre concorrentes, já que uma indústria com um grande número de empresas, de pequena dimensão, tende a ser mais concorrencial. A existência de empresas líderes pode ser um factor determinante na rivalidade da indústria. A concorrência entre um pequeno número de empresas de grande dimensão, com força relativamente semelhante, pode originar instabilidade à indústria;
- b) Crescimento lento da indústria, sendo que uma indústria com um rápido crescimento pode assegurar a melhoria dos resultados das empresas com reduzida competição entre elas;

- c) Elevados custos fixos ou de armazenamento, que provoca uma possível redução acentuada dos preços de venda dos bens produzidos;
- d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança, em que o produto ou serviço é considerado como um bem de primeira necessidade, incentivando os consumidores a optarem pelos produtos com base no preço e no serviço. Este tipo de concorrência caracteriza-se por criar grande instabilidade na indústria;
- e) Alterações de capacidade de produção por efeito de economias de escala que provocam períodos alternados de sobrecapacidade de produção e, conseqüente, redução de preços;
- f) Diversidade de concorrentes, os quais são responsáveis pela existência de inúmeras estratégias competitivas e formas diferentes de competir e de relação entre si. Esta realidade cria dificuldades acrescidas às empresas no que diz respeito à compreensão das eventuais “regras do jogo” da indústria.
- g) Existência de grandes interesses estratégicos, nomeadamente empresas estrangeiras que sintam necessidade de assumir uma posição consolidada num determinado mercado externo para aumentarem o seu prestígio global. A participação destas empresas em mercados estrangeiros pode ser extremamente destabilizadora, já que, muitas vezes, essas empresas são expansionistas e sacrificam a capacidade de obter lucro pela própria imagem;
- h) e) Elevadas barreiras à saída, que são factores económicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas no sector, mesmo que estas obtenham baixos retornos sobre os seus investimentos. Activos específicos, custos fixos de saída, relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições sociais e governamentais constituem as principais barreiras à saída.

2.2.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Em termos gerais, todas as empresas, inseridas numa indústria, competem contra empresas de outras indústrias que possam fabricar produtos substitutos. Estes produtos reduzem os potenciais retornos de uma indústria, limitando os seus lucros.

A pressão exercida sobre a indústria, por parte de novos produtos, está dependente do preço e do desempenho destes. Desta forma, as indústrias que registam elevados lucros estão mais expostas à ameaça de novos produtos.

2.2.4 Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes é um factor importante a ter em conta, já que pode afectar a rentabilidade das empresas que compõem a indústria. Um cliente constitui uma ameaça maior se:

- a) está concentrado ou adquire grandes quantidades do produto em relação às vendas do produtor. Isto é compreensível, já que é sabido que clientes que adquirem grandes quantidades de produtos têm uma maior capacidade de negociação;
- b) os produtos que adquire à indústria representam uma parte significativa dos seus custos globais, o que faz com que os clientes estejam mais sensibilizados para os preços dos produtos e assumam uma atenção reforçada;
- c) os produtos que adquire à indústria são padronizados ou pouco diferenciados, que faz com que os clientes tenham consciência que existem empresas alternativas a quem podem adquirir os seus produtos;
- d) se lidar com poucos custos de mudança, já que estes prendem o cliente a um determinado vendedor;
- e) registar lucros baixos, o que é um incentivo a que o cliente procure, constantemente, formas que permitam reduzir os custos das suas compras;
- f) apresentar capacidade de integração na cadeia de produção, passando a deter a possibilidade de fornecimento próprio;
- g) o produto que adquire à indústria representar pouca importância para a qualidade dos seus produtos ou serviços finais, já que os clientes são menos sensíveis aos preços quando a qualidade final dos seus produtos é muito afectada pelo produto que recebe da indústria;
- h) possuir todas as informações sobre o produto que adquire, sendo que um cliente mais informado das características específicas dos produtos ou serviços que adquire tem uma capacidade de avaliação e, consequentemente, de negociação superior;

2.2.5 *Poder de negociação dos fornecedores*

À semelhança do poder de negociação dos clientes, o poder dos fornecedores é um factor importante a ter em consideração. Estes podem exercer o seu poder subindo os preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Um fornecedor constitui uma ameaça maior se:

- a) está subjugado por um número reduzido de empresas e vende para empresas que pertencem a uma indústria mais fragmentada, conferindo-lhes maior capacidade de gerir os preços, qualidade e condições de negócio;
- b) não é confrontado com produtos substitutos que possam vir a satisfazer as necessidades do cliente;
- c) a indústria para a qual vende os seus produtos não é um cliente determinante, já que um fornecedor que vende para várias indústrias e nenhuma delas representa uma fracção significativa das suas vendas encontra-se em vantagem;
- d) os produtos que vende são importante para a indústria compradora, o que torna as empresas da indústria mais dependentes;
- e) os produtos que o grupo de fornecedores, onde estiver integrado, vender produtos diferenciados ou se o grupo impuser elevados custos de mudança para o cliente;
- f) apresentar capacidade de integração na cadeia de produção das empresas com que trabalha.

O Governo deve ser considerado, a todos os níveis, como um interveniente que pode tomar medidas que, directa ou indirectamente, influenciam a estrutura e a concorrência numa indústria. Em muitos casos, o Governo assume a posição de comprador ou fornecedor. Este pode introduzir produtos ou empresas substitutas, recorrendo a regulamentações, subsídios ou outros mecanismos. Pode, ainda, afectar a rivalidade entre os concorrentes, influenciando o crescimento da indústria. No entanto, deve considerar-se o Governo como uma entidade que pode afectar a concorrência através das cinco forças e não como uma sexta força competitiva (Porter, 1980).

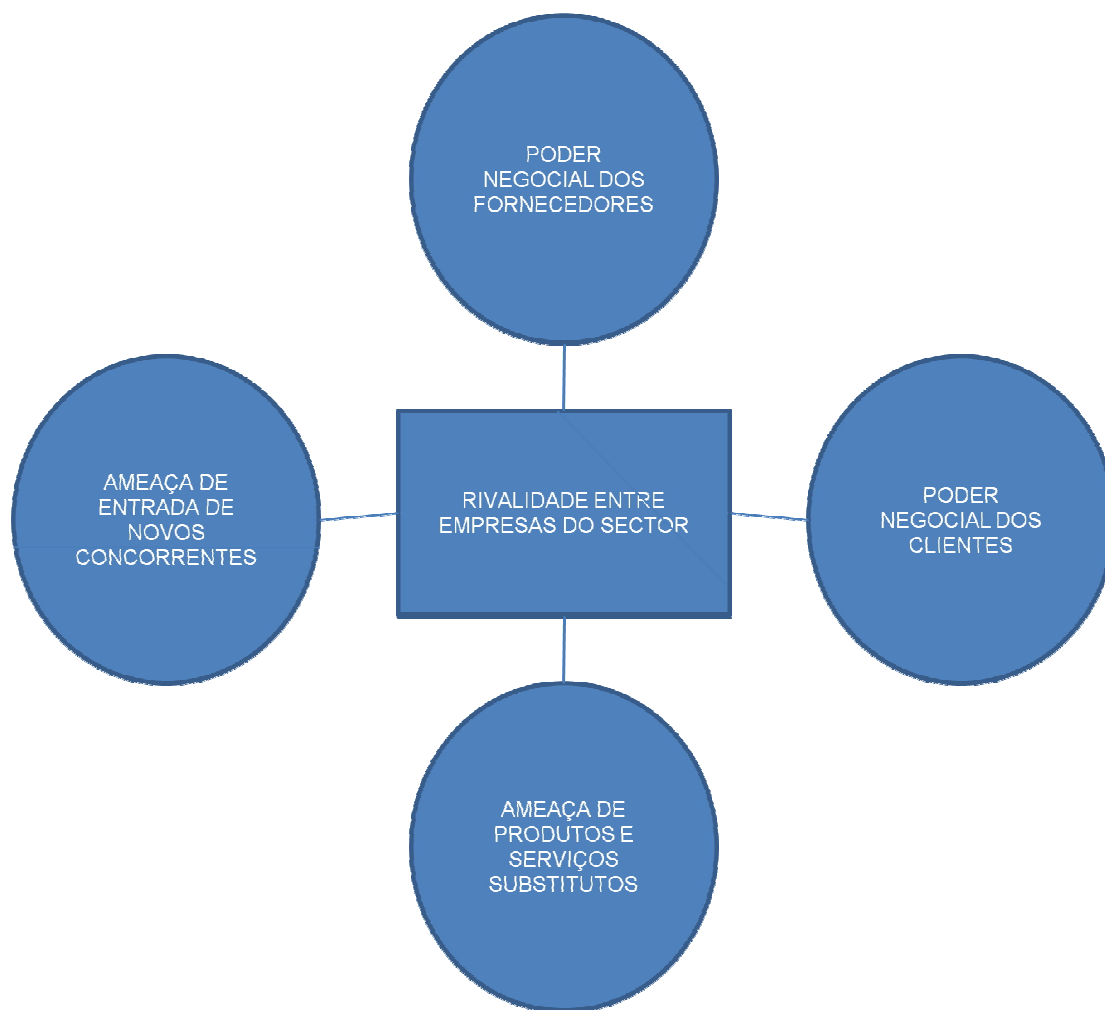


Figura 2.1 – Representação esquemática das forças em jogo num sector de actividade

2.3 Limitações do Modelo

Apesar da metodologia proposta por Michael Porter ter sido aplicada inúmeras vezes com sucesso comprovado, há que ter em consideração as suas possíveis limitações. O Modelo das Cinco Forças é criticado por considerar que os mercados assumem um carácter relativamente estático. Segundo Prahalad e Gary (1990), o modelo de Porter foi elaborado com base na situação económica dos anos oitenta, marcada por uma forte competitividade e um mercado global relativamente estável. Os autores referem que o modelo não está habilitado para ter em consideração os novos modelos de negócio e dinâmicas de mercado, o que implica que o modelo dificilmente é aplicável no actual mercado caracterizado por rápidas e constantes mudanças. Nos dias de hoje, a competitividade assume um carácter dinâmico e as estruturas que estão na base das diversas indústrias evoluem constantemente. Actualmente os mercados são extremamente influenciados pelo progresso

tecnológico, em particular a tecnologia da informação. As inovações tecnológicas e o dinamismo que caracteriza os mercados actuais alteram, em pouco tempo, os modelos de negócio praticados. Por exemplo, a indústria informática é alvo de constantes revoluções com base na inovação. Neste caso, a aplicabilidade do modelo das cinco forças acaba por ser limitada, já que este se limita apenas a captar fotografias momentâneas de uma realidade em movimento. Desta forma, acaba por não ser viável desenvolver uma estratégia competitiva com base na metodologia de Michael Porter (Prahalad e Gary, 1990).

Segundo os autores Hill e Jones (1995), o Modelo das Cinco Forças dá demasiada importância à estrutura da indústria, assumindo que esta determina a performance de uma empresa, acabando por minimizar a importância das diferenças entre as empresas que concorrem numa determinada indústria. O modelo refere-se à indústria como um todo e não a uma empresa individual, sendo ainda assim possível caracterizar sectores da indústria com peso determinante que condicionem de forma significativa as características da indústria no seu todo. Actualmente pode existir uma grande discrepância nos resultados obtidos por diferentes empresas que fazem parte da mesma indústria. Estudos recentes revelam que a estrutura de uma indústria explica apenas cerca de 10% da variação dos resultados obtidos pelas empresas, sugerindo que os recursos individuais e as capacidades particulares de uma empresa são mais importantes e mais determinantes no seu desempenho que o facto de pertencer a uma indústria. Uma empresa não será lucrativa pelo simples facto de estar inserida numa indústria atractiva. (Hill e Jones, 1995).

Lynch (1995) acrescenta que esta ferramenta de análise assume um carácter demasiado estático já que, na prática, o ambiente de competitividade está em constante mudança. O grau de importância das forças pode passar de elevado a reduzido, ou vice-versa, sendo essa mudança mais rápida do que aquilo que o modelo pode ilustrar. No seguimento desta ideia, Hill e Jones (1995) vêem o modelo como uma imagem estática da competitividade que traduz o papel da inovação.

Para Lynch (2000) o factor cliente é mais importante que outros aspectos que estão na base da definição de uma estratégia e que não deve ser tratado da mesma forma no processo de análise.

Baker (2003) destaca a incapacidade da ferramenta de Porter considerar as dimensões humanas e comportamentais da estratégia competitiva.

Baden-Fuller e Stopford (1992) contrariaram a ideia defendida por Porter de que, com base na análise das Cinco Forças de uma indústria, se conseguem identificar oportunidades que conduzem a resultados superiores. Segundo eles, existem pequenas diferenças no desempenho entre diferentes indústrias. No ano anterior, Rumelt (1991) concluíra que os factores específicos de uma empresa acabaram por ser mais determinantes na obtenção de resultados positivos no negócio que o ambiente competitivo que a rodeava.

Com base no princípio que o Modelo de Porter foi concebido há um quarto de século atrás, e dadas as alterações profundas a todos os níveis que, entretanto se deram, poderia pensar-se que este constituísse uma ferramenta de trabalho desactualizada para o mundo empresarial do século XXI. No entanto, analisando as investigações e os trabalhos publicados por vários autores, esta ideia é contrariada, sendo constantemente defendido que o Modelo das Cinco Forças de Porter continua a ser relevante e deve ser utilizado. Richard Lynch (1995) considera que este é útil como primeira abordagem na formulação de uma estratégia empresarial, constituindo uma ferramenta de trabalho lógica e estruturada. Esta opinião é partilhada por Stonehouse G. et al. (2000) que defendem que a metodologia de Porter fornece ferramentas susceptíveis de análise por parte dos gestores como forma de análise dos complexos ambientes e actividades que afectam a actividade das empresas. Cliff Bowman (1998) argumenta que esta técnica propicia uma forma de analisar o ambiente competitivo. O modelo de Porter abrange toda a indústria e define, com base nas cinco ameaças, uma oportunidade de negócio. David Aaker (1992) vai mais longe e afirma que, para além de constituir uma ferramenta de análise de segmento de mercado e das necessidades do cliente, o Modelo das Cinco Forças de Porter pode, ainda, ser aplicado a um mercado ou sub-mercado dentro de uma indústria.

Os autores de um artigo de investigação Karagiannopoulos et al. (2005) estudaram o impacto que a internet criou nos mercados actuais e avaliaram as consequências provocadas sobre as tradicionais regras de mercado descritas no modelo de Porter. Concluíram que os novos factores que parecem dominar a “nova economia” não são inteiramente “novas”, constituindo partes da antiga e bem definida economia. O modelo das cinco forças proposto por Porter é ainda válido. O artigo acaba por concluir que, mesmo com a entrada da indústria da internet, o modelo de Porter é válido.

Pode concluir-se, com base na literatura disponível, que o Modelo das Cinco Forças proposto por Porter é útil e constitui uma robusta ferramenta de trabalho para os gestores, sendo que a sua aplicação deve ser complementada com o uso de outras ferramentas de análise de estratégia.

2.4 O Sector da Construção e Obras Públicas em Portugal

2.4.1 Introdução

Para o desenvolvimento de uma correcta avaliação da competitividade de um sector que conduza à definição de estratégias competitivas das empresas, torna-se necessário conhecer as características estruturais do sector e o meio envolvente em que estas se inserem. Desta forma, considera-se pertinente, incluir neste trabalho, uma pequena abordagem ao contexto em que a actividade se desenvolve.

2.4.2 Características estruturais do sector

O sector da Construção e Obras Públicas possui características próprias que o diferenciam dos restantes sectores de actividade económica em Portugal. Diferencia-se, fundamentalmente, por possuir uma cadeia de valor muito extensa, sendo uma actividade económica caracterizada por uma grande diversidade: de clientes, com uma procura que vai do Estado ou das Autarquias ao particular que pretende auto-construir, das grandes empresas multinacionais aos pequenos promotores tradicionais; de projectos, onde cada obra apresenta, geralmente, características diferentes, o que dificulta o desenvolvimento de produtos e processos de fabrico standardizados; de produtos, que cobrem tanto a habitação tradicional como obras mais complexas como, por exemplo, estradas, edifícios inteligentes ou barragens; de operações produtivas, onde o produto final resulta da interacção entre várias especialidades com graus diferenciados de exigência e tecnologia; de tecnologias, em resultado da intervenção numa empreitada de diversas especialidades e da coexistência de tecnologias de produção novas em paralelo com as antigas; de unidades produtivas, em que empresas com grandes meios e capacidades e tecnologicamente evoluídas laboram a par de empresas com um aproveitamento limitado das tecnologias disponíveis e com utilização abundante do factor mão-de-obra (Afonso et al., 1998).

O impacto do sector da Construção no Produto faz-se sentir, quer a montante, nas empresas de materiais e de equipamentos de construção (por exemplo, maquinaria diversa, cimento, aço, vidro, tintas, plástico, janelas, portas, cabos, aparelhos de aquecimento e ventilação, etc.) e de serviços (de consultoria, arquitectura, engenharia, de transportes, etc.), quer a jusante, nas empresas de equipamento (mobiliário, equipamento doméstico e

material de escritório, etc.) e de serviços (abastecimento de energia, manutenção e decoração, seguros, serviços jurídicos, etc.) (Baganha et al., 2001).

Em Portugal, são as pequenas e médias empresas que contribuem, de forma mais significativa, para a produção do sector. As empresas de grande dimensão, apesar de apresentarem, na sua maioria, uma estrutura mais organizada, representam um número muito reduzido.

Segundo as estatísticas divulgadas no Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP, em 2006, existiam em Portugal 45679 empresas no sector da Construção e Obras Públicas, das quais 81,9% empregavam até 9 trabalhadores, num total de 132332 pessoas. As 298 empresas com mais de 100 trabalhadores, empregavam, neste ano, 67042 pessoas.

Ano	Nº de empresas	Pessoal ao serviço
2003	44195	342945
2004	43974	347932
2005	46089	364320
2006	45679	367866

Quadro 2.1 - Variação do número de empresas e pessoal ao serviço no sector da construção em Portugal entre 2003 e 2006

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

Escalões	Nº de empresas	Pessoal ao serviço
Até 9 pessoas	37427	132332
10-49 pessoas	7455	134713
50-99 pessoas	499	33779
100-499 pessoas	280	49945
Mais de 500 pessoas	18	17097
Total	45679	367866

Quadro 2.2 - Distribuição do número de empresas e pessoal ao serviço no sector da construção em Portugal no ano de 2006

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

Em 2006, 71% das empresas nacionais do sector da Construção apresentam um volume de negócios inferior a 500 mil euros/ano.

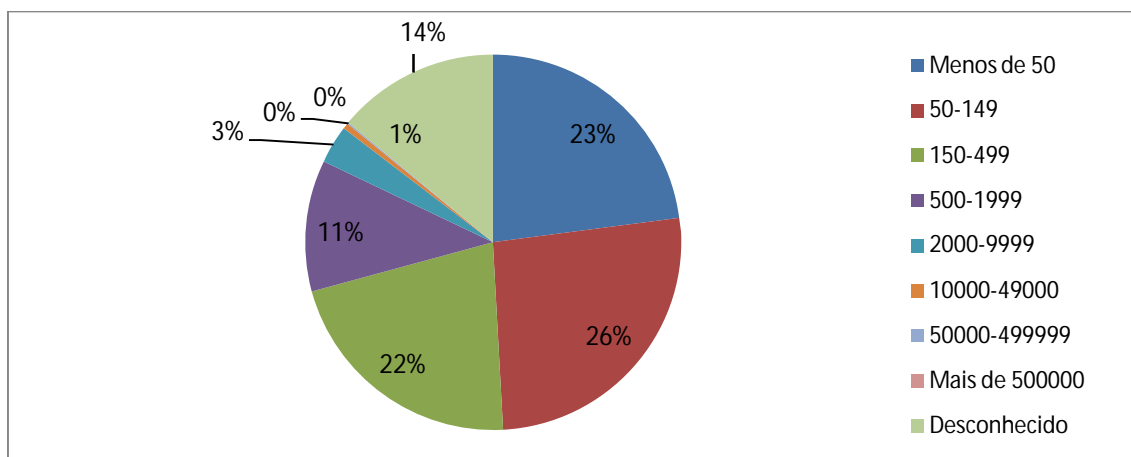


Figura 2.2 - Distribuição das empresas de construção portuguesas por volume de negócios no ano de 2006, expressa em percentagem (mil euros)

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

No que respeita à natureza jurídica, as empresas estão maioritariamente organizadas em sociedades por quotas.

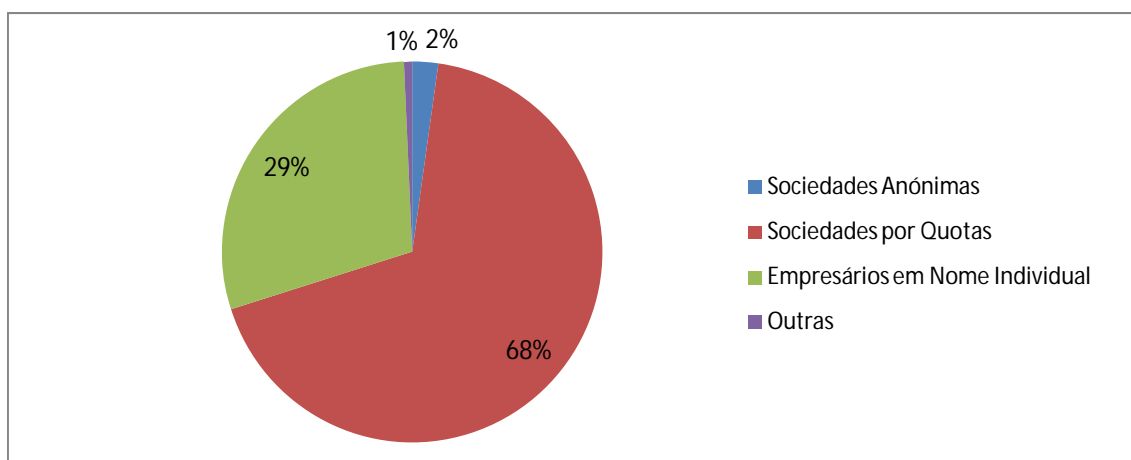


Figura 2.3 – Distribuição das empresas de construção portuguesas no ano de 2008, expressa em percentagem

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

Em 2006, 62% das empresas tinha menos de dez anos de existência.

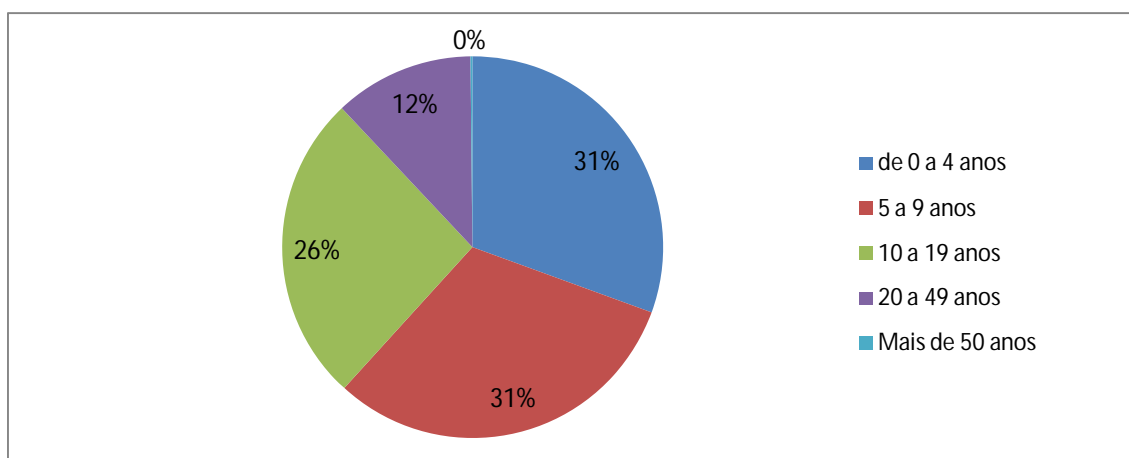


Figura 2.4 - Distribuição das empresas de construção de acordo com a sua idade no ano de 2006, expressa em percentagem

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

Através da análise de dados anteriores, conclui-se que existe uma grande dispersão na forma como as empresas de Construção se agrupam. Segundo o IAPMEI (Afonso et al., 1998), estas podem destinar os seus produtos aos mercados locais, regionais e nacionais; serem generalistas ou especializadas; assumirem-se como trabalhadores independentes registados como entidades patronais; revestir empresas de promoção imobiliária; podem constituir-se como sociedades efémeras que se organizam para a realização de um único projecto. Além disso, de acordo com o número total de trabalhadores, podem classificar-se em empresas de pequena, média e grande dimensão.

De acordo com a mesma publicação, o sector da Construção e Obras Públicas é composto por um elevado número de micro e pequenas empresas, a par com um conjunto de outras de dimensão média e de algumas unidades de grande porte, cabendo a estas últimas uma parcela elevada do volume de negócios. No sector existe uma elevada rotatividade de empresas, sendo que, cerca de 25% do total das empresas criadas durante o período de 1982 e 1992 não atingiram um ano de idade e cerca de 49% não terão atingido os três anos de existência.

No que diz respeito ao **emprego**, verifica-se que o sector da Construção e Obras Públicas é bastante heterogéneo, apresentando, como traço comum, o recurso a uma mão-de-obra intensiva, pouco qualificada e de baixos salários. Verifica-se uma forte rotatividade de emprego do pessoal das empresas de construção devido à natureza da actividade e ao vínculo deste com a entidade empregadora. Este sector acaba por ser pouco atractivo para

a mão-de-obra qualificada já que as condições de trabalho são, normalmente, bastante penosas, os trabalhadores estão sujeitos a grande instabilidade laboral através da elevada mobilidade, tempo de afastamento do seu habitual local de residência e do carácter sazonal dos trabalhos, bem como a existência de mão-de-obra clandestina. Como acréscimo as remunerações são inferiores à média nacional e, apesar dos esforços desenvolvidos actualmente nas questões de segurança laboral, a sinistralidade mantém-se elevada nesta indústria (Afonso et al., 1998 e Nunes, 2001).

Em qualquer actividade existem clientes que determinam a **procura** de um sector. No sector da Construção e Obras Públicas os clientes são as Famílias, o Estado e as Empresas. Cada um dos diferentes clientes determina as especificidades da procura. No contexto português pode distinguir-se a procura pública (Administração Central, Autarquias, Regiões Autónomas, Empresas Públicas e sociedades anónimas de capitais maioritariamente públicas) da procura privada (Agentes Particulares e Empresas Privadas).

O investimento das famílias é direccionado exclusivamente para fins residenciais, estando fortemente dependente do factor de localização geográfica da habitação e da conjuntura económica. A procura das famílias e, conseqüentemente, a sua capacidade de investimento está interligada com a evolução de diferentes dados económicos e sociais, entre eles, o emprego, o rendimento do agregado familiar, a taxa de juro e a capacidade de obtenção de crédito da parte das entidades financeiras. Ao contrário do que é hábito na maioria dos países europeus, as famílias portuguesas investem sobretudo numa habitação própria, em detrimento do aluguer de imóveis.

O investimento público passa maioritariamente por infra-estruturas, acabando por constituir um instrumento de regulação da conjuntura económica. Este tipo de investimento está dependente dos objectivos políticos e rege-se pelos diferentes ciclos políticos.

O investimento empresarial varia muito consoante as variações da conjuntura económica, registando expansões mais acentuadas que a economia nacional em períodos positivos do ciclo e recessões mais profundas em períodos negativos.

No sector da Construção, a procura está, ainda, dependente de características intrínsecas do sector. Geralmente, existe um desfasamento importante entre o momento em que o cliente requisita o produto e o momento da conclusão da obra, existindo, desta forma, um desajustamento entre a oferta e a procura que é agravado pelos frequentes atrasos nos pagamentos por parte dos Donos de Obra. Outro factor relevante é a vulnerabilidade da procura aos ciclos económicos que, por norma, na construção duram 4 a 5 anos, extrapolando a procura tanto nos ciclos favoráveis, como nos desfavoráveis (Afonso et al., 1998).

A actividade da Construção gera uma enorme diversidade de **produtos**. Esses produtos possuem características comuns que os distinguem claramente da maioria dos produtos industriais: são únicos, não se repetem e resultam de processos produtivos diferenciados. Desta forma, pode até questionar-se se a actividade do sector da Construção e Obras Públicas se aproxima mais de um processo industrial ou de um processo artesanal, uma vez que recorre a mão-de-obra intensiva e cada produto possui características e resulta de processos produtivos próprios. Uma coisa é certa, no geral, os seus produtos resultam de projectos distintos que são desenvolvidos de acordo com as necessidades específicas às quais se destinam. Os produtos da Construção são únicos e a sua concepção não resulta de processos de standardização.

Segundo o IAPMEI (Afonso et al., 1998), a ausência de produção em série e de economias de escala é uma característica decisiva para a compreensão da organização do mercado da Construção. A multiplicidade de projectos e produtos conduzem ao recurso a processos produtivos distintos que utilizam tecnologias diferenciadas. As empresas tendem a especializar-se numa determinada área que recorre a tecnologias semelhantes. Esta realidade levanta uma exigência adicional, no que diz respeito à necessidade de um trabalho global de gestão e coordenação de diferentes trabalhos e equipas multidisciplinares que fazem parte integrante de uma longa cadeia de pessoas e/ou empresas que trabalham em conjunto para o mesmo objectivo – alcançar os requisitos exigidos para o produto final, satisfazendo as necessidades particulares do cliente.

De acordo com a mesma publicação, as tecnologias do sector da Construção variam desde tradicionais, mão-de-obra intensiva até tecnologias industriais sofisticadas. Por outro lado, no que diz respeito ao sector da Construção, é importante ter em conta que as tecnologias utilizadas em projectos anteriores, por mais antigas e tradicionais que sejam, voltam sempre a ser utilizadas, em especial nos trabalhos de reabilitação e conservação, não sendo boa prática substituí-las por outras recentes sem que se comprove a eficiência da sua aplicabilidade. No que diz respeito à conservação e à reabilitação as tecnologias tradicionais assumem um papel insubstituível, evitando problemas de durabilidade e compatibilidade de materiais. As tecnologias construtivas podem ser constantemente recuperadas, pelo que se torna necessário ter sempre presente conhecimentos sobre as diferentes tecnologias, por mais ultrapassadas que pareçam à partida. Desta forma, o sector tem de lidar constantemente com o aumento do número de tecnologias utilizadas. Por outro lado, ao contrário do que se verifica na maioria dos sectores de actividade industriais, na Construção, a introdução de novas tecnologias e a modernização de meios e do processo produtivo não conduz necessariamente a uma redução dos custos do produto final ou em acréscimo visível da sua qualidade. No entanto, o IAPMEI (Afonso et al., 1998) valoriza a promoção de uma política voluntarista de apoio à inovação, modernização da gestão e à

introdução de novas tecnologias e de processos construtivos que possam aumentar a produtividade e a competitividade das empresas do sector, quer sejam de micro, pequenas, médias ou grandes empresas.

Uma outra característica associada aos produtos prende-se com a dificuldade que os clientes sentem em associar a qualidade com o custo final dos produtos. A maioria dos clientes tem muito pouca informação sobre os materiais e os processos construtivos e não é capaz de avaliar a qualidade final do produto ou mesmo determinar se o preço da proposta tem alguma relação com o seu custo final (Afonso et al., 1998).

Os **custos de produção** em Portugal são mais baixos daqueles que são registados na média dos países da União Europeia porque os nossos donos de obra pública são menos exigentes que os seus congéneres europeus. Por outro lado, o recurso à mão-de-obra intensiva e a baixos salários não constitui um factor de competitividade na indústria da Construção. Os baixos custos de mão-de-obra constituem um obstáculo aos acréscimos da produtividade e da qualidade do produto final, acabando, desta forma, por conduzirem a um aumento do custo global (Afonso et al., 1998).

Nos últimos anos, os custos de produção em Portugal têm vindo a aumentar progressivamente, sendo que o custo médio de construção, por metro quadrado, de 2003 até 2008, evoluiu de 402,6 para 482,6 euros (FEPICOP, 2009).

O **Estado** desempenha um papel extremamente importante para o sector da Construção e Obras Públicas em Portugal. Este assume um papel de regulador, não só através da produção de legislação, como também ao nível do ordenamento do território e da atribuição de alvarás. A sua função, enquanto órgão regulador, passa por criar as condições necessárias para que sejam respeitadas as regras de funcionamento do mercado. O Estado, enquanto entidade que assume o papel de Dono de Obra, deve, sempre que possível, assumir o comportamento de um cliente exemplar, desencadear todas as acções possíveis que estimulem e favoreçam a inovação tecnológica e o potencial inerente ao sector e, ainda, estimular a procura, através da adjudicação de obras públicas ou parcerias público-privadas. Cabe ainda ao Estado encontrar os meios necessários para que se garanta o cumprimento das obrigações dos vários intervenientes no sector da Construção, assegurando a fiscalização de todos os processos que conduzem ao produto final (Afonso et al., 1998).

As empresas de Construção e Obras Públicas estão agrupadas em diversas **entidades associativas**, a nível nacional ou regional, que prestam vários serviços que vão desde, a promoção e análise do sector de actividade, divulgação de informação, apoio directo às empresas associadas com serviços específicos nos campos económico, jurídico,

técnico e laboral. Como alguns exemplos de entidades associativas temos a Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas (AECOPS), Associação de Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN), Associação dos Industriais da Construção de Edifícios (AICE), Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (ANEOP), Associação Portuguesa dos Industriais de Engenharia Energética (APIEE), Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP) e a GECORPA.

Com o período de recessão do sector da Construção e Obras Públicas, após o ano de 2002, as empresas nacionais sentiram a necessidade de reforçar a sua posição nos **mercados internacionais**. Esta actividade passou a ser vital para as empresas portuguesas. Esta estratégia, em termos globais, revelou-se uma boa forma de atenuar as consequências nefastas resultantes do actual período de crise vivido no sector da Construção nacional. As empresas apostaram numa forte reestruturação empresarial que permitiu diversificar a sua actividade. Ao longo destes cinco anos, o volume de negócios das empresas nacionais com participação em mercados internacionais mais do que quadruplicou, registando-se um crescimento médio de 27,7% ao ano. Para além do reforço das suas participações nos mercados onde já actuavam, as empresas apostaram em novos mercados com potenciais de expansão, nomeadamente, em países do Leste que, recentemente, aderiram à União Europeia e em países africanos. Em contraste, encontra-se a participação das empresas nacionais nos mercados da América Central e do Sul, reduzindo-se substancialmente nos últimos anos. Além da consolidação em países como Angola e Moçambique, as empresas nacionais apostaram nos mercados do Magreb que aparentemente apresentam um enorme potencial de investimento. A participação das empresas portuguesas nos países africanos tem vindo a consolidar-se, destacando-se dos concorrentes internacionais, sendo apenas ultrapassada pelas empresas de Construção de origem francesa (FEPICOP, 2009).

Nos últimos anos, como forma de compensação resultante das quebras de produção no mercado interno, as empresas de construção nacionais apostaram nos mercados externos, obtendo resultados positivos (AECOPS, 2008).

2.4.3 Contribuição do sector para a economia portuguesa

A importância actual do sector na economia explica-se através da sua evolução nas duas últimas décadas. Efectivamente, com a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, Portugal beneficiou de importantes fundos estruturais, para promover o desenvolvimento das suas infra-estruturas, o que levou a um forte desenvolvimento do sector da Construção Civil e Obras Públicas sobretudo durante a década de 90. Tal situação teve importantes reflexos quer na estrutura e modo de funcionamento das empresas do sector, quer na evolução do tipo e volume de emprego no sector.

No final da década de 90, as taxas de crescimento anuais do sector da Construção, traduzidas pelos valores de Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) na construção, foram claramente superiores aos valores da taxa de crescimento anual do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. A evolução excepcional, registada neste período, deve-se aos grandes projectos impulsionados pelos fundos comunitários – Expo'98 e conjunto de infra-estruturas de transportes, bem como a conjuntura económica favorável na altura (Baganha et al., 2001).

Nos últimos anos, o sector da Construção tem sido afectado pela debilidade da economia nacional resultado da redução do investimento, tanto público, como privado.

Actualmente, o sector da Construção atravessa a mais longa e penosa crise da sua história recente, registando quebras na produção durante sete anos consecutivos.

Efectivamente, analisando os dados disponibilizados pela FEPICOP (2009), a contribuição do sector para o Produto Interno Bruto, que em 2001, representava 6,8% tem sofrido sucessivos decréscimos situando-se, em 2008, em 5,5%.

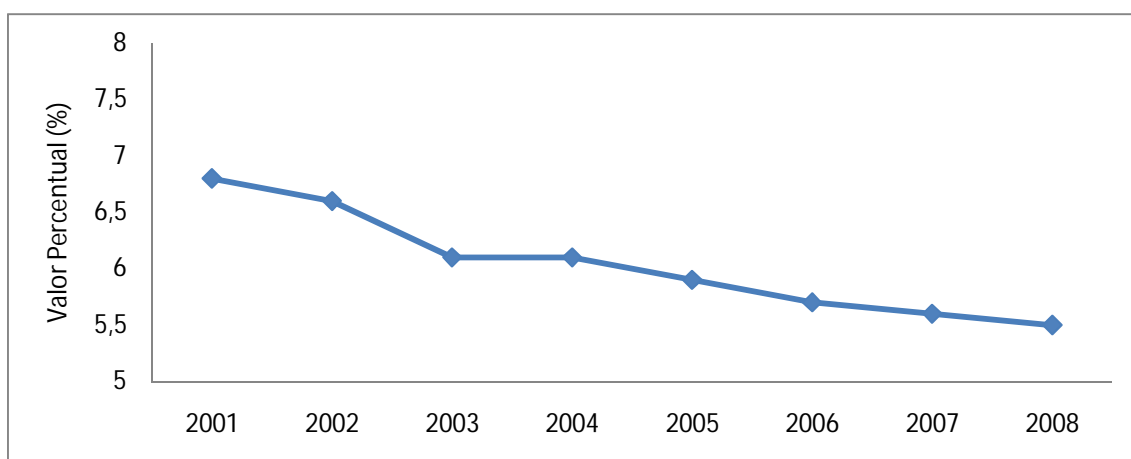


Figura 2.5 - Evolução do peso do sector da construção na economia portuguesa, expresso em percentagem do PIB

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

No mesmo sentido tem evoluído o peso do sector no emprego da economia nacional. Com efeito, à excepção do ano de 2007, em que se deu uma ligeira recuperação, o peso do emprego caiu de 12,2%, em 2002, para 10,7% em 2008.

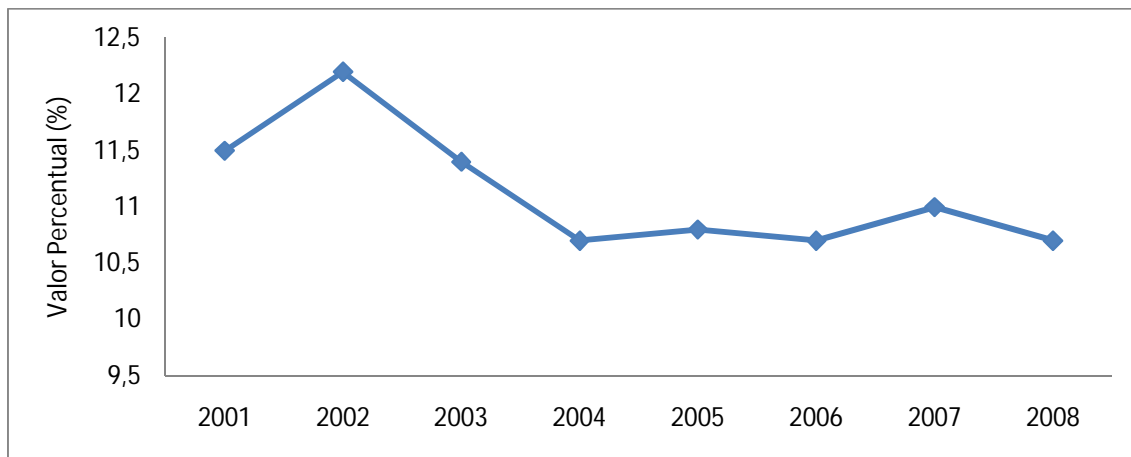


Figura 2.6 - Evolução do peso do sector da construção na economia portuguesa, expressa em percentagem de emprego

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

A contribuição do sector para o investimento nacional, traduzida pelo peso na Formação Bruta de Capital Fixo, que, em 2002, representava 53,6%, tem vindo igualmente a cair, situando-se, em 2008, em 49,7%.

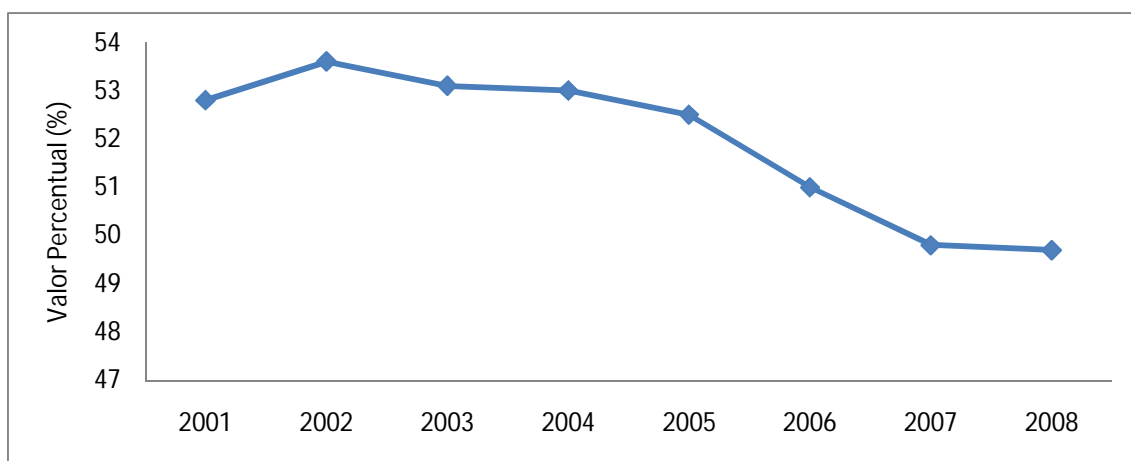


Figura 2.7 - Evolução do peso do sector da construção na economia portuguesa, expressa em percentagem de FBCF

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

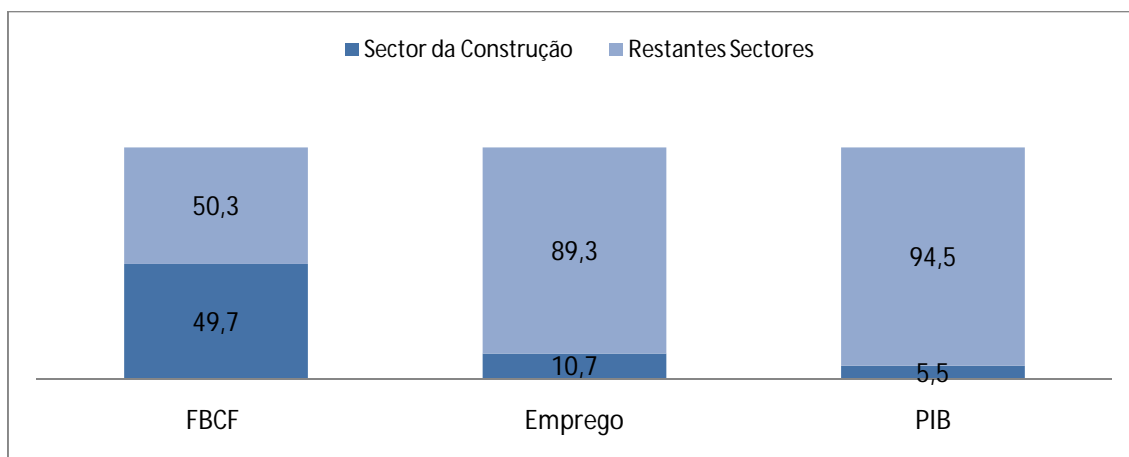


Figura 2.8 - Peso do sector da construção na economia portuguesa no ano de 2008, expresso em percentagem

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPI COP

No final do ano de 2007 inicia-se um período de forte crise internacional, associada, inicialmente, ao “sub-prime” nos Estados Unidos que provocou uma crise global nos mercados financeiros e que, rapidamente, se propagou à economia real. O período de crise que assistimos tem vindo a afectar de forma drástica a generalidade das empresas de todos os sectores de actividade, tanto a nível nacional, como internacional, provocando uma intensa desaceleração da actividade económica. O aumento do desemprego, as dificuldades no acesso ao financiamento e a redução no valor dos activos mobiliários e imobiliários conduziram a uma quebra de confiança que gerou retracção no consumo e investimento global.

Tendo em conta as fortes relações entre o sector da Construção e Obras Públicas e a restante economia nacional é natural que o actual período de crise financeira afecte de forma significativa o comportamento do sector. Segundo a FEPI COP (2009), em Portugal, o imobiliário já vinha atravessando, desde há vários anos, um período muito crítico, que advinha de factores internos, pelo que a actual conjuntura só veio agravar a situação vivida neste mercado. Após sete anos consecutivos de crise no sector da Construção, a quebra de Investimento atingiu os 15% e o Valor Acrescentado Bruto do sector foi aquele que sofreu uma maior quebra em relação aos restantes ramos de actividade (FEPI COP, 2009).

Apesar das inúmeras dificuldades sentidas por parte das empresas de Construção portuguesas durante este longo período de crise nacional, estas reestruturaram-se, reduziram as margens, endividaram-se, descapitalizaram-se, enfrentaram dificuldades de tesouraria, mas, mesmo assim, na sua maioria, conservaram o emprego, na expectativa de aproveitarem a tão esperada retoma do sector. Entre 2002 e 2008, o emprego limitou-se a registar uma queda de 12,5%, em contraste com a redução da produção ter-se reduzido 25%. A associação que representa diversas empresas do sector evidencia o peso que este

representa para a globalidade da economia nacional, pelo elevado contributo que dá ao emprego e pelo efeito multiplicador que o caracteriza, quer a montante, como a jusante, sendo o seu desempenho um factor determinante para a recuperação económica do país (FEPICOP, 2009).

2.4.4 *Evolução recente dos segmentos de actividade do sector*

Analisando os dados disponibilizados pela FEPICOP (2009), em 2008, o segmento da construção de edifícios, residenciais e não residenciais, foi responsável por 63% da produção global do sector, enquanto que as obras de engenharia civil representaram 37%.

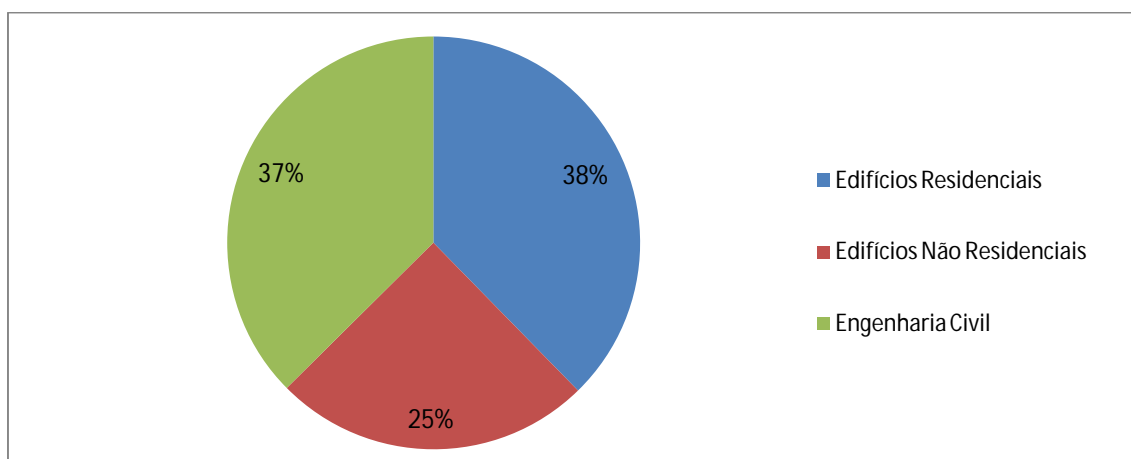


Figura 2.9 - Estrutura de produção da construção em Portugal no ano de 2008, expressa em percentagem

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

Construção de edifícios residenciais

Em 2007, o principal segmento de actividade do sector da construção, responsável por 60% do emprego do sector - o mercado residencial - manteve, pelo sexto ano consecutivo, uma evolução negativa na ordem dos 4%. Com este resultado negativo, o subsector da construção residencial apresentou uma quebra acumulada, comparativamente ao ano de 2002, ano de inversão dos resultados, superior a 30%. Em 2008, a situação agravou-se, registando-se uma quebra de 6,9% no segmento dos edifícios residenciais, tendo sido este o segmento da Construção mais afectado pela crise económica global. Entre os anos 2002 e

2008, a produção resultante do segmento residencial decresceu cerca de 40% (FEPICOP, 2009).

O momento difícil que este mercado atravessa deve-se, em grande parte, a uma saturação da oferta de novas habitações e à ausência de medidas de política habitacional. Ao contrário do quadro favorável que se vinha registando em décadas anteriores no nosso país, a produção de edifícios de habitação vive momentos difíceis, traduzidos pela escassez da procura neste subsector.

A reabilitação urbana parece ser a forma mais evidente de contornar a saturação na oferta de novas habitações, contribuindo para a repovoação das zonas centrais das cidades. No entanto, ao invés do que se passa noutros países europeus, o segmento da reabilitação urbana tarda em arrancar. De acordo com a publicação das “Estatísticas da Construção e Habitação” do INE (2007), no ano de 2007, em Portugal, este segmento representava 17,4% do total do mercado da habitação global, constituindo uma muito pequena fatia em comparação com os 45% registados como valor médio dos países europeus. Segundo o mesmo Instituto, estimam-se em cerca de 800 mil os fogos a exigir reparações de média, grande ou muito grande importância. Existe, assim, um enorme potencial por explorar neste segmento de mercado da construção que, ao contrário do que se deveria desejar para o nosso país, ainda não é encarada como uma prioridade nacional. Ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à liberalização do mercado de arrendamento urbano, incentivo ao investimento, combate à burocracia e facilidade no processo de licenciamento, pelo que, segundo a AECOPS (2008), não se prevê que este segmento venha a registar uma evolução significativa no futuro próximo.

Construção de edifícios não residenciais

O segmento do mercado não residencial, que representava, em 2007, cerca de 21% da globalidade do sector da construção, é aquele que mais tem contribuído para uma possível recuperação da actividade, registando um período de contínuo investimento. Em 2007, assistiu-se a uma variação positiva da produção em 6,8%. Há a destacar o investimento de carácter privado, em particular nos segmentos do Comércio, Indústria e Turismo. O volume de investimentos de projectos em curso e previstos permite ter perspectivas favoráveis em relação ao mercado não residencial futuro (INE, 2007).

O segmento dos Edifícios Não Residenciais Privados encontra-se, actualmente, em forte contracção. Ainda que os edifícios não residenciais públicos tenham registado um incremento de investimento muito razoável em 2009, este acréscimo, porém, não se revelou suficiente para evitar a quebra que se terá registado no segmento dos edifícios não

residenciais na sua globalidade e isto porque a redução do investimento privado em edifícios não residenciais pesou mais que o investimento público neste tipo de edifícios (FEPICOP, 2010).

Engenharia civil e obras públicas

Após um período de seis anos consecutivos de queda na produção de obras de engenharia civil marcados pela forte contenção do investimento público, regista-se uma relativa reanimação da actividade. Esta pequena recuperação deve-se ao aumento do número de adjudicações que, em 2007, foram 15% superiores aos valores registados em igual período do ano anterior (em 2006 este indicador tinha recuado 35%) (INE, 2007).

Entre 2002 e 2008, a produção resultante deste segmento decresceu cerca de 19%, apresentando, ainda assim, um desempenho bastante superior aos segmentos residencial e não residencial (FEPICOP, 2009).

De acordo com a opinião expressa pela FEPICOP (2009), o segmento que melhor enfrentará a crise no mercado da Construção é a Engenharia Civil, impulsionado pelas medidas de intervenção dos governos dos vários países no sentido de promover o desenvolvimento de infra-estruturas. Segundo a mesma associação, a vertente dos transportes será a mais beneficiada nos próximos anos.

Para ilustrar o que foi descrito, apresenta-se um gráfico que traduz a evolução do volume de produção da Construção nacional nos últimos anos (2003 a 2008).

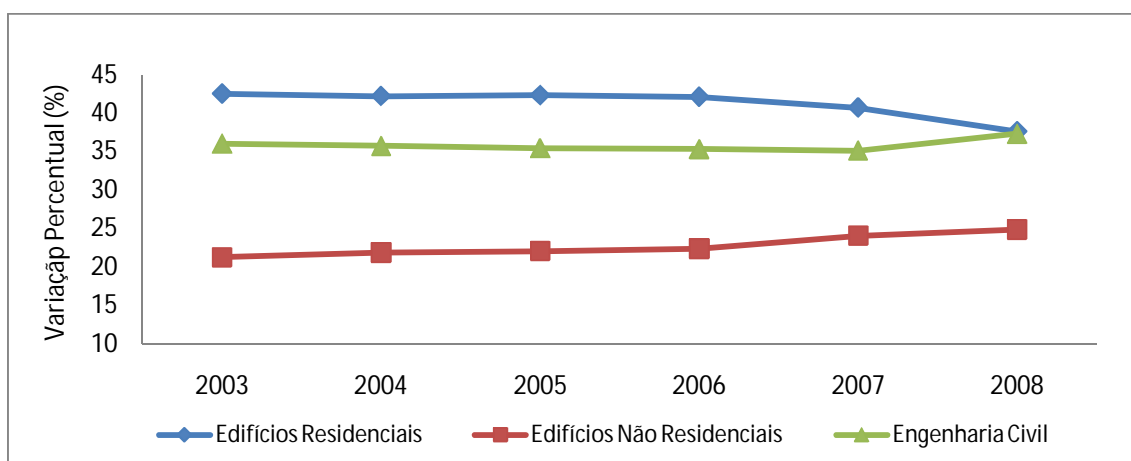


Figura 2.10 - Evolução do volume de produção da construção em Portugal, expressa em percentagem

Fonte: Relatório da Construção 2008/2009 da FEPICOP

3. METODOLOGIA

3.1 Formulação das hipóteses de pesquisa

Com base na leitura de diversos trabalhos internacionais publicados em revistas científicas acreditadas na especialidade e na análise detalhada dos conceitos e princípios que fundamentam o método das cinco forças proposto por Porter, definiram-se, à partida, hipóteses de pesquisa.

Ao longo do desenvolvimento do presente trabalho, as hipóteses foram, em alguns casos, consolidadas e noutros, reformuladas. Apesar das hipóteses de pesquisa estarem na base da execução do inquérito, a formulação das mesmas é um processo contínuo que só termina com a conclusão do tratamento dos dados.

Obtiveram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

- Existem e é possível identificar os factores estruturais que condicionam a capacidade competitiva das empresas do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal;
- O Modelo das Cinco Forças proposto por Michael Porter, como ferramenta que permite avaliar a competitividade de um sector, é aplicável ao sector da Construção e Obras Públicas em Portugal;
- As empresas do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal estão sensibilizadas para a importância da adopção de técnicas de análise competitiva visando a identificação, formulação e aplicação de uma estratégia empresarial competitiva.

3.2 Fases da metodologia

A metodologia adoptada na elaboração do trabalho baseou-se na adopção das seguintes fases:

Fase A – Consulta de elementos bibliográficos para percepção aprofundada da Metodologia das Cinco Forças de Michael Porter, **consolidação da terminologia e noções**

básicas de economia e gestão, bem como **análise de diversos estudos de investigação** apresentados em artigos científicos e publicações de autor. Este passo torna-se fundamental para a elaboração do capítulo “estado do conhecimento”, no qual se citam ideias e resultados obtidos em estudos anteriormente publicados.

Fase B – Análise do sector da Construção e Obras Públicas português, identificando os agentes directos e indirectos que nele interagem e avaliando o peso que o sector representa no contexto nacional. Esta análise teve como base a consulta de diversos documentos públicos, entre eles:

- i) Estudos do sector, que constituem uma forma de desenvolver uma visão abrangente do mesmo, bem como dados estruturais, económico-financeiros e de opinião de especialistas ligados a ele;
- ii) Publicações de entidades associativas, nomeadamente, a Associação de Empresas de Construção Civil e Obras Públicas do Sul (AECOPS), a Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas do Norte (AICCOPN), a Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP), a Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas (ANEOP) e o Fórum para a Competitividade.
- iii) Relatórios anuais de empresas de Construção;
- iv) Revistas especializadas e artigos de opinião;
- v) Institutos públicos e entidades governamentais, nomeadamente, o Instituto Nacional de Estatística (INE), o Ministério da Economia e Inovação (MEI).

Fase C – Definição da estratégia a adoptar, no qual se definem exactamente os objectivos do trabalho, as hipóteses de pesquisa e os meios a utilizar para a obtenção de resultados.

Fase D – Definição do universo.

Fase E – Definição do processo de recolha dos dados, optando-se por uma análise quantitativa e a realização de entrevistas, sob a forma de questionário, por correio e pela internet.

Fase F – Elaboração de um questionário.

Fase G – Trabalho de campo, que se inicia com a realização de um pré-teste numa empresa contida no universo, seguindo as recomendações técnicas exigidas (de acordo com os princípios técnicos expostos na publicação de Reis et al, 2001). Segue-se a reformulação do inquérito com base nas alterações decorrentes da realização do pré-teste.

Posteriormente, inicia-se um processo composto por duas etapas distintas, apresentadas de forma progressiva, adoptando-se a segunda, depois de esgotada a primeira:

- i) Primeira etapa, com o envio do questionário auto-administrado a todas as empresas do universo, sob a forma de entrevista por correio, acompanhado de um documento que expõe o seu objectivo, o âmbito da utilização da informação por ele obtida, do mecanismo de escolha, por parte da empresa e da pessoa mais habilitada para responder.
- ii) Segunda etapa, acompanhada do envio do questionário auto-administrado a todas as empresas do universo, das quais não se obteve resposta na primeira fase, sob a forma de entrevista por internet, via e-mail, acompanhado do mesmo documento da etapa antecedente.

Fase H – Tratamento e análise dos dados obtidos, realizados com o auxílio de ferramentas informáticas, nomeadamente o “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)”.

Fase I – Análise crítica dos resultados e conclusões finais.

Fase J – Proposta de trabalhos futuros que possam dar continuidade ao presente trabalho académico.

Apresenta-se, sob a forma esquemática, a metodologia seguida no trabalho.

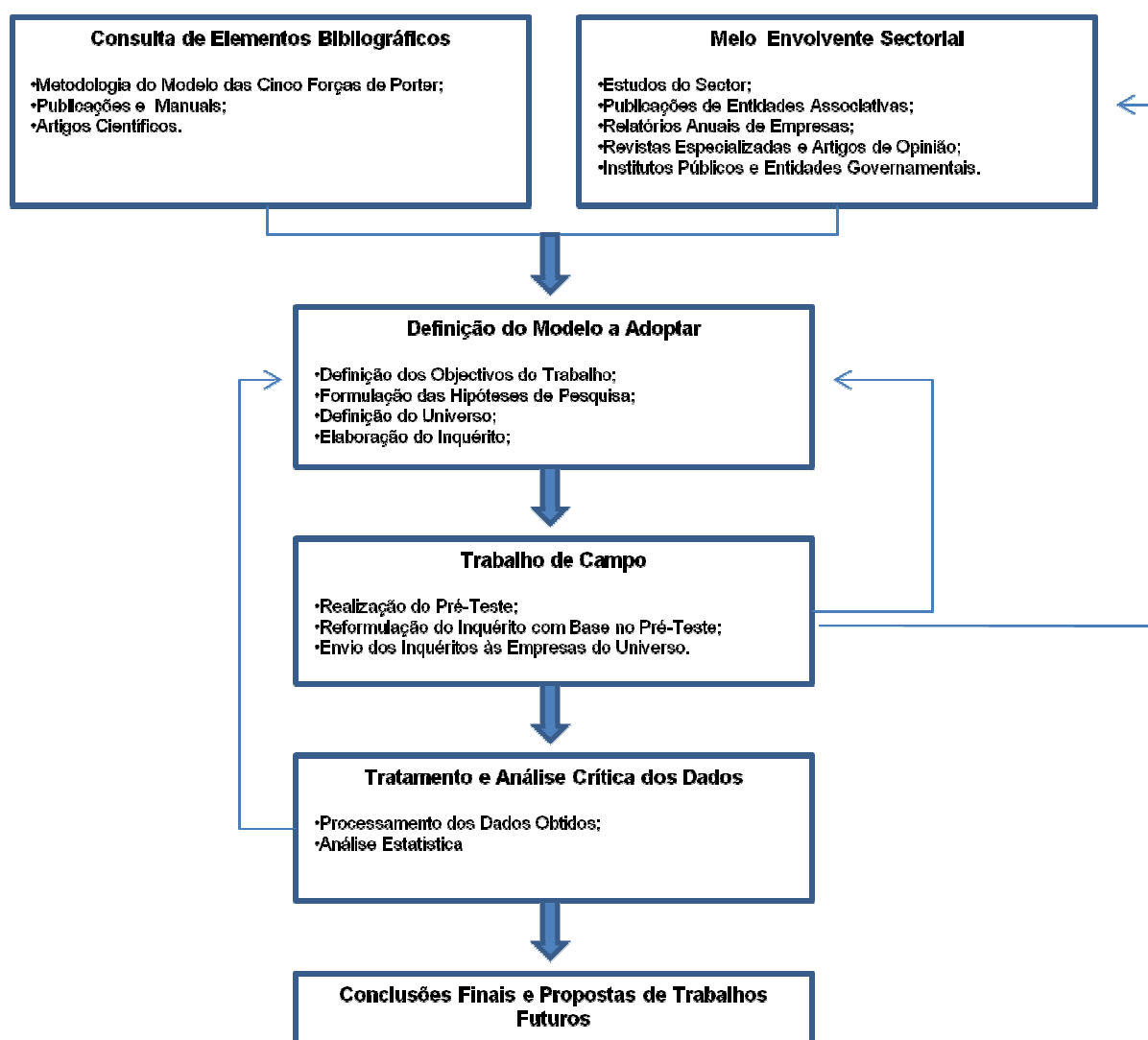


Figura 3.1 - Representação esquemática da metodologia adoptada na realização do trabalho

3.3 Definição do universo

Numa primeira abordagem, identificou-se um universo que englobava todas as empresas do sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal. Em função dos meios e do prazo disponível para a realização do trabalho, foi necessário impor restrições, devidamente fundamentadas, que conduziram à redução do número de empresas que compõem o universo a inquirir. Obteve-se, desta forma um novo universo mais reduzido que foi escolhido de forma intencional.

Como primeira restrição, optou-se por analisar apenas as empresas associadas aos subsectores da Construção e Engenharia Civil, Construção de Auto-Estradas, Estradas, Vias Férreas, Aeroportos e Instalações Desportivas e Engenharia Hidráulica agrupadas, respectivamente, nos códigos da Classificação das Actividades Económicas (CAE) 45212, 45230 e 45240.

A selecção destes subsectores prende-se com a sua aparente elevada competitividade, com a homogeneidade que apresentam as empresas que os compõem, bem como o facto de terem, frequentemente, o Estado como cliente dos seus serviços. À partida, o último pressuposto pode ser relevante, uma vez que uma das críticas apontadas à metodologia proposta por Michael Porter se prende com a não inclusão do Estado como uma potencial 6ª força.

A segunda restrição passou pela selecção das empresas com mais de 100 trabalhadores (empresas de média e grande dimensão), uma vez que estas estão mais sensibilizadas e despertas para a importância da definição de estratégias competitivas e apresentam, à partida, meios e estruturas definidas que facilitam o seu contacto. Por outro lado, qualquer uma destas empresas, quando comparada com outra de dimensão inferior, apresenta um volume de negócios superior e possui mais recursos humanos.

Assim, o universo deste estudo é composto pelas empresas do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal, com mais de 100 trabalhadores (médias e grandes empresas), representadas pelos três Códigos de Actividade Económica (CAE) anteriormente indicados.

À data da definição dos critérios do universo, obteve-se, por intermédio do Instituto Nacional de Estatística (INE), a listagem da totalidade dos elementos do universo. A listagem recolhida é um registo tangível, ou seja, constituída por empresas, que são unidades uniformes e facilmente diferenciáveis.

Chegou-se, desta forma, à definição de um universo inicial, constituído por 132 empresas do sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal. No entanto, quando foi realizado o primeiro contacto, pela via telefónica, a todas as empresas da listagem, com o objectivo de confirmar as suas moradas e identificar a pessoa mais adequada para responder ao questionário, verificou-se que uma parte delas tinha sido alvo de fusões ou falências. Estas empresas foram excluídas do universo a inquirir, juntando-se, ainda, empresas que, nesse primeiro contacto, se recusaram a colaborar. Desta forma, o universo ficou reduzido a 110 empresas.

Como o universo incluía um número de elementos relativamente reduzido, optou-se pelo recurso ao censo, pelo que universo que se pretende estudar coincide com o universo que efectivamente se estuda. Desta forma, a representatividade do estudo é discutida à luz da taxa de resposta obtida.

A listagem das empresas que integra todos os elementos do universo foi analisada segundo o cumprimento dos seguintes pressupostos:

- exaustividade, incluindo todos os elementos do universo;
- não duplicação, onde cada elemento só é representado uma única vez;
- actualidade, já que se obteve a listagem das empresas à data da definição da população, sendo que é importante ter em consideração a dificuldade de garantia, em cada instante, da actualidade da base de sondagem, uma vez que, mesmo que haja um esforço continuado de actualização, existe sempre um desfasamento entre a população reflectida na base de sondagem e aquela que existe no momento de finalização do processo de recolha de informação.

Teve-se o cuidado, como forma de facilitar o manuseamento e evitar erros na recolha dos dados, de numerar todos os indivíduos do universo.

Nenhum elemento do universo foi, à partida, excluído e foi dada semelhante oportunidade a todos de participarem no processo de censo, uma vez que foram contactadas, segundo o mesmo procedimento, todas as empresas do universo. Todos os elementos foram, de uma forma, ou de outra, contactados. A todos foi dada uma probabilidade de resposta idêntica, sendo que responderam parte deles.

Por um lado, tendo-se optado pelo recurso ao censo, garante-se a representatividade do universo a estudar, sendo que, por outro, se torna necessário trabalhar elementos muito dispersos geograficamente, o que aumenta o tempo e custos do trabalho de campo.

3.4 Elaboração do questionário

3.4.1 Objectivo do questionário

Elaborou-se um questionário, baseados nos pressupostos da pesquisa bibliográfica, sob a forma de censo, orientado para a avaliação da competitividade global do sector da Construção e Obras Públicas português com base no Modelo das Cinco Forças de Porter, para a identificação e quantificação dos factores estruturais que condicionam a capacidade competitiva das empresas do sector e, ainda, para retratar a realidade como as empresas abordam o processo de definição das suas estratégias competitivas.

3.4.2 Escolha do processo de recolha dos dados

Existem vários processos de recolha dos dados, aos quais se pode recorrer na realização de um censo, nomeadamente, a entrevista pessoal, a entrevista por telefone, a entrevista por correio e a entrevista por internet. Cada um dos processos apresenta vantagens e desvantagens face aos restantes.

Numa fase que antecedeu o início do trabalho de campo, deparou-se com a necessidade de realização de um pré-teste que permitisse identificar eventuais falhas do questionário. Como era espectável, os resultados decorrentes da sua realização veio a confirmar a sua importância. Para tal, entendeu-se que seria mais vantajoso recorrer a uma entrevista pessoal, realizada numa empresa incluída no universo. Este processo permite a presença física do entrevistador, o que veio a revelar-se uma mais valia, uma vez que o entrevistador pôde avaliar a forma como as perguntas do questionário eram interpretadas pelo entrevistado, bem como fazer uma previsão mais correcta do tempo estimado de preenchimento do mesmo. Pensa-se que este último factor seja decisivo para o sucesso na obtenção das respostas.

O recurso à entrevista pessoal, no acto do pré-teste, revelou, como vantagens, a possibilidade de:

- inclusão de informação visual;
- registo, sob a forma de anotação, das atitudes espontâneas do entrevistado;
- esclarecimento de dúvidas;
- confirmar quem, de facto é inquirido.

Como desvantagens, este método revelou ser um processo:

- mais caro e moroso;
- mais vulnerável aos enviesamentos provocados pelo entrevistador;
- ao qual os entrevistados apresentam uma maior relutância em participar.

Numa primeira fase da realização do trabalho de campo, considerou-se que seria mais vantajoso, dadas as limitações impostas pelo tempo e meios disponíveis para a sua realização, recorrer a entrevistas por correio ou fax, sob a forma de questionário auto-administrado e sem presença física do entrevistador. Para aumentar o sucesso de resposta,

antes do envio dos questionários por correio, contactaram-se todas as empresas do universo a estudar, com o objectivo de identificar, dentro dos quadros da empresa, a pessoa mais indicada para responder aos mesmos e que apresentasse disponibilidade para tal, bem como confirmar o endereço postal das próprias empresas.

Como vantagens decorrentes da utilização deste processo de recolha de dados, há a destacar:

- os custos reduzidos da sua utilização;
- a obtenção de respostas de um espaço geográfico ilimitado;
- a possibilidade de recurso a questionários mais longos e mais detalhados;
- a obtenção de respostas mais honestas quando se trata de questões sensíveis;
- uma maior probabilidade de obtenção de respostas coerentes e reflectidas;
- a possibilidade de um planeamento centralizado da operação;
- a não existência de enviesamentos provocados pelo entrevistador.

Como contra partidas, enfrentam-se algumas dificuldades que outros métodos não apresentam, tais como:

- a impossibilidade de controlo da sequência de resposta seguida pelo respondente;
- a reduzida taxa de respostas obtidas (5 a 10%);
- dificuldade no cumprimento de prazos;
- dificuldade de acesso a listas actualizadas e eficientes de nomes e moradas.

Numa segunda fase, como forma complementar ao método anterior, recorreram-se a entrevistas via mail por envio dos questionários auto-administrados.

As entrevistas por mail vieram introduzir algumas vantagens, pela:

- rapidez na implementação do inquérito e na recepção das respostas;
- possibilidade de comunicação indirecta com os entrevistados;
- obtenção de taxas de resposta superiores.

No entanto, este método revelou algumas desvantagens, tais como:

- a impossibilidade de abranger todas empresas da população, uma vez que nem todas utilizam, com regularidade, a internet como meio de comunicação;
- a impossibilidade de controlo da sequência de resposta seguida pelo respondente;
- a dificuldade de obtenção de endereços de e-mail actualizados.

3.4.3 Descrição detalhada do questionário

O questionário é constituído por 38 questões agrupadas em três partes. A primeira parte (parte A) refere-se às características gerais da empresa, a segunda (parte B) procura avaliar, de forma qualitativa, a estrutura competitiva do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal sob o ponto de vista das empresas inquiridas, enquanto a terceira e última parte (parte C) aborda a estratégia competitiva adoptada pelas empresas.

A parte A inclui a designação da empresa, o ano de início da sua actividade, a localização da sede e suas filiais, o seu Código de Actividade Económica (CAE), o número de trabalhadores (com distinção entre o número total e licenciados), a identificação e a distribuição percentual dos mercados de destino dos seus produtos e serviços prestados, bem como a evolução de alguns indicadores económicos dos últimos três anos de actividade.

A parte B foi desenvolvida com o objectivo de estimar a importância que cada uma das cinco forças representa para as empresas que constituem o sector, estando dividida em cinco partes: ameaça de entrada de novos concorrentes (B1), poder dos fornecedores não financeiros (B2), poder de negociação dos clientes (B3), ameaça de produtos e serviços substitutos (B4) e rivalidade entre empresas concorrentes (B5). Nesta parte inclui-se, ainda, o peso que o Estado representa para a actividade da empresa com o intuito de se avaliar a importância que este representa para a globalidade do sector. Este aspecto pode ser relevante, já que a não inclusão do Estado como uma 6ª força é uma limitação frequentemente apontada à metodologia proposta por Michael Porter.

A última parte (parte C) debruça-se sobre a eventual estratégia competitiva adoptada por cada uma das empresas inquiridas, procurando estimar a importância que esta representa, a frequência com que é actualizada e as ferramentas que estão na base da sua formulação. Identificam-se, ainda, os objectivos definidos e os aspectos que a empresa

considera constituírem vantagens e desvantagens competitivas em relação às empresas concorrentes, quer nacionais, quer internacionais.

Faz, também, parte do questionário, uma folha de rosto na qual se expõe o tema do trabalho, se garante a confidencialidade das respostas e se declara que a informação extraída será objecto de um tratamento estatístico e que o seu uso será, exclusivamente, para fins académicos.

3.4.4 Validação do questionário

Uma vez que o questionário constitui uma ferramenta fundamental na obtenção dos resultados, a sua validação torna-se um exercício indispensável. Desta forma, teve-se o cuidado de realizar uma entrevista pessoal numa das empresas incluídas no universo.

Esta entrevista, denominada por pré-teste, foi realizada antes do envio dos questionários às restantes empresas, procurando-se identificar eventuais dificuldades que pudessem resultar do seu preenchimento. A presença física do entrevistador revelou as vantagens anteriormente apresentadas e, por outro lado, permitiu fazer uma previsão mais correcta do tempo necessário para o preenchimento do questionário. Houve o cuidado de evitar possíveis enviesamentos provocados pelo entrevistador que pudessem colocar em causa a imparcialidade da sua função.






Como medida de precaução, optou-se por introduzir questões que permitissem controlar a validade das respostas dadas noutras questões. Por exemplo, numa questão inicial do inquérito, perguntou-se directamente à empresa respondente se esta considerava que a sua imagem/reputação e notoriedade eram importantes para o cliente e, intencionalmente, numa questão posterior, pediu-se que esta identificasse se ter uma imagem positiva e boa reputação no mercado constituía um objectivo importante para a empresa. Tal com este exemplo, foram introduzidos mais três pares de questões com a mesma finalidade.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

4.1 Introdução

Neste capítulo apresentam-se e descrevem-se os dados resultantes das respostas das empresas que colaboraram no questionário. Seguindo a estrutura do próprio questionário, a análise dos dados é feita em três partes: características das empresas, estrutura competitiva do sector e estratégia das empresas.

Na parte que diz respeito à estrutura competitiva das empresas adopta-se a seguinte simbologia:

-  – Intensidade muito alta (+2)
-  – Intensidade alta (+1)
-  – Intensidade média (0)
-  – Intensidade baixa (-1)
-  – Intensidade muito baixa (-2)

Os parâmetros na base da intensidade de cada força foram quantificados de acordo com estes valores, sendo atribuída a mesma ponderação para cada um deles.

4.2 Tratamento dos dados

A validade do estudo pode ser comprometido por um reduzido número de respostas, mesmo que a este tenha sido correctamente definido e que se assegure a representatividade do universo. Não se pode assumir, com toda a certeza, que os que elementos que não respondem têm opiniões e atitudes semelhantes aos que respondem. No entanto, tendo em conta que o trabalho pretende assumir um carácter de investigação académico, encontrar uma forma que obrigue as empresas todas a participarem, torna-se uma tarefa de contornos inalcançáveis.

A taxa de resposta aos questionários encontra-se nos 35% (38 questionários respondidos das 110 empresas do universo), o que, segundo a realidade dos estudos científicos apresentados em revistas de especialidade é uma taxa de resposta que permite considerar os resultados obtidos representativos do universo estudado. Segundo Dillon, Madden e Firtle (1994), esat taxa de resposta está compreendida, normalmente, entre os 10% e os 20%.

A primeira fase do tratamento estatístico consistiu na análise univariada, na qual se desenvolveu uma exaustiva verificação das frequências, tanto absolutas, como relativas, e se determinaram medidas de localização central e de dispersão das variáveis e suas associações (número de elementos da população, média, desvio padrão, mínimo e máximo). No trabalho estão presentes variáveis de diferentes escalas, determinando o método de associação utilizado. Para se estabelecer a relação entre as variáveis qualitativas ordinais (ex: nada importante, pouco importante, importante, muito importante) e nominais (ex: sim, não), determinou-se o valor do coeficiente de Spearman (ρ). Este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, não exigindo que os dados provenham de duas populações normais. Este coeficiente assume valores entre -1 e 1 e, quanto mais próximo estiver dos extremos, maior será o grau de associação entre variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário. Como forma complementar, recorreu-se ao teste “two-tailed”, aplicado para o nível de 5%, que permite rejeitar ou não a hipótese inicial nula (H_0). O nível de associação entre variáveis quantitativas foi feito através da análise gráfica da dispersão dos valores obtidos. O grau de correlação entre questões que envolvem uma variável qualitativa e uma quantitativa, foi feito com base no teste ANOVA. À semelhança dos testes anteriores, a hipótese inicial é rejeitada consoante o valor de significância obtido.

Importa, ainda, destacar que a ordenação dos resultados nas questões que envolvem variáveis qualitativas ordinais foi feita de acordo com o valor da média aritmética calculada a partir dos dados obtidos através das respostas aos questionários.

4.3 Características das empresas

Do total das empresas que responderam ao inquérito, 21% constituíram-se na década de 90 e só 8% iniciaram a sua actividade após o ano de 2000. Não responderam 13% das empresas.

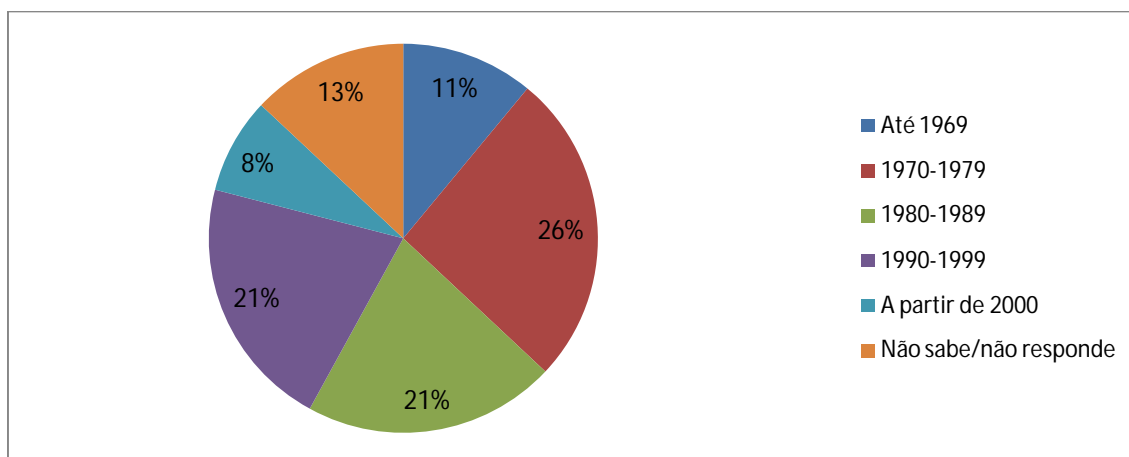


Figura 4.1 – Início de actividade das empresas respondentes ao questionário

Agrupando as empresas respondentes de acordo com os códigos de Classificação de Actividade Económica (CAE), 70% delas estão associadas à Construção e Engenharia Civil (CAE 45212), 15% à Construção de Estradas, Vias Férreas, Aeroportos e Instalações Desportivas (CAE 45230) e 12% à Construção de Edifícios (CAE 45211).

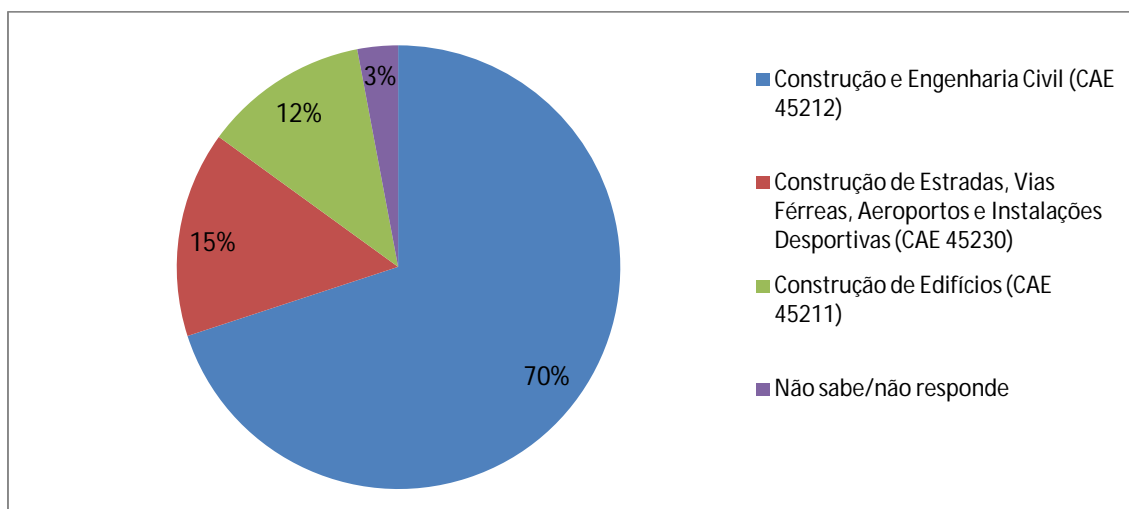


Figura 4.2 - Códigos de actividade económica das empresas respondentes ao questionário

No que diz respeito à sua dimensão, de acordo com os critérios definidos pela Recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE, publicada em 3 de Abril de 1996, a maioria das empresas que responderam (63%) são de média dimensão (50 a 249 trabalhadores) e 32% do total pertencem ao grupo das empresas de grande dimensão (mais de 250 trabalhadores). Tal como era espectável, estamos a lidar com empresas de média e

grande dimensão que desenvolvem a sua actividade, predominantemente, no sector da Construção e Obras Públicas em Portugal.

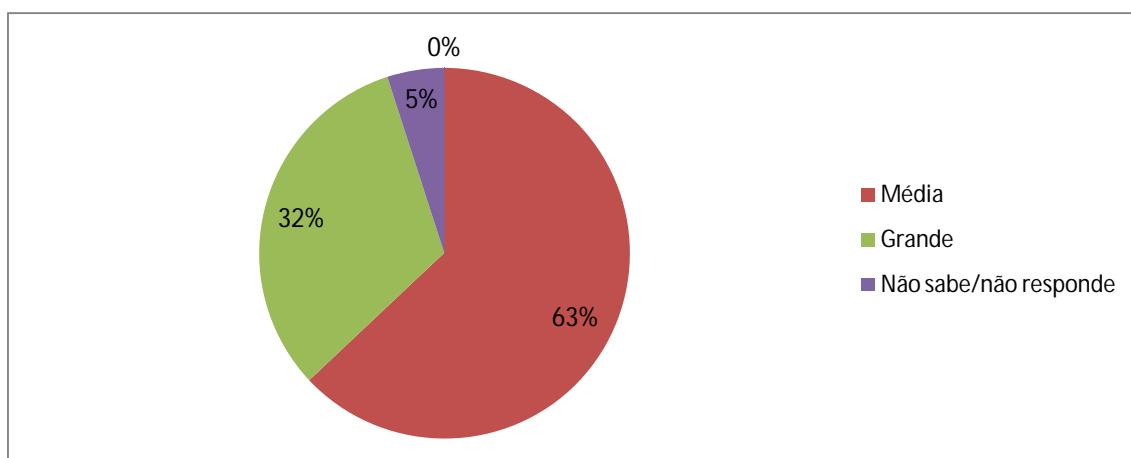


Figura 4.3 – Dimensão das empresas respondentes ao questionário (com base no número de trabalhadores)

Das empresas que emitiram resposta, 61% desenvolvem trabalhos na construção de edifícios residenciais, 74% na construção de edifícios não residenciais, 37% na reabilitação de edifícios, 90% em obras de vias de comunicação, obras de urbanização e outras infra-estruturas, 55% em obras hidráulicas e 42% em obras de instalações eléctricas e mecânicas. 37% das empresas indicaram a participação em outros trabalhos associados à construção, nomeadamente em Fundações e Geotecnia, pré-fabricação, venda de material para a construção civil, execução de obras de saneamento, produção de betão, exploração de agregados, construção de parques eólicos e fotovoltaicos, execução de trabalhos de requalificação urbana, construção de postos de abastecimento de combustíveis líquidos, construção de infra-estruturas de lazer e desporto, construção de estruturas de telecomunicações e serviços imobiliários.

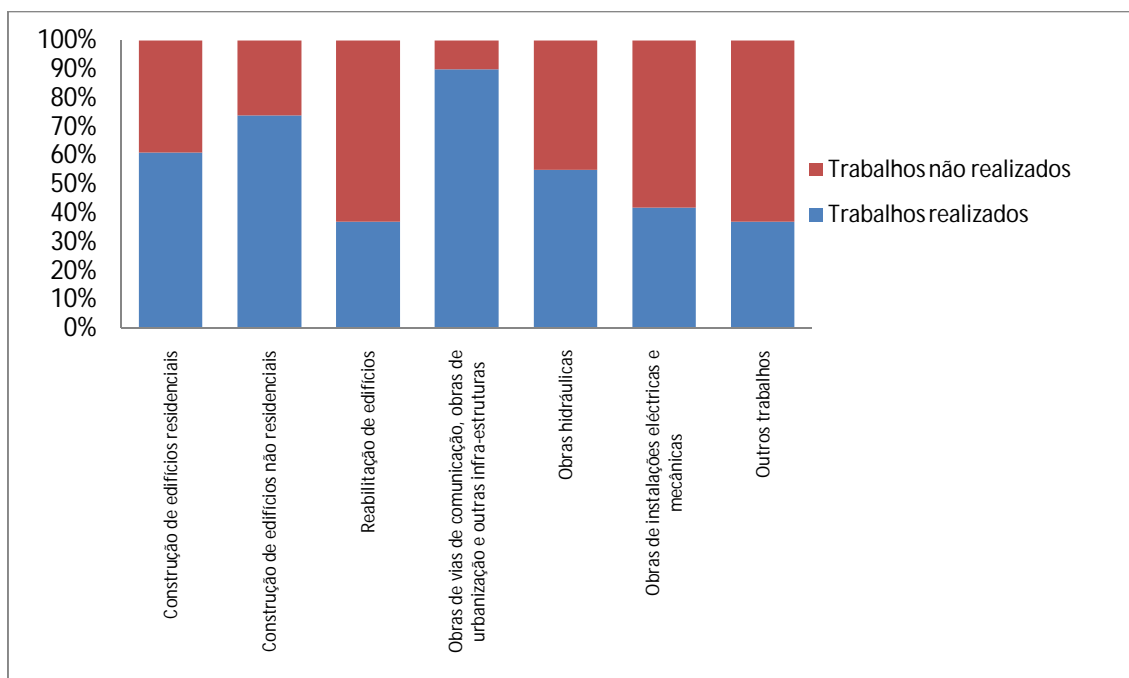


Figura 4.4 – Trabalhos realizados pelas empresas respondentes ao questionário

41% das empresas desenvolvem mais de metade da sua actividade no mercado local e 49% no mercado nacional. Apenas 5% das empresas têm Espanha como principal mercado de destino da sua produção e 16% operam nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOPs). 16% das inquiridas opera, ainda, em outros mercados internacionais.

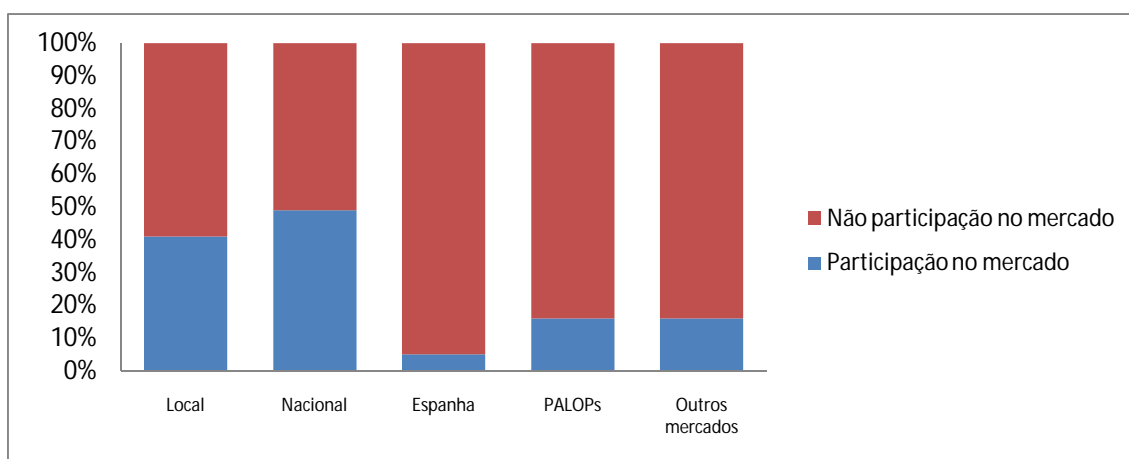


Figura 4.5 – Participação das empresas respondentes ao questionário nos diferentes mercados

A distribuição geográfica das empresas que colaboraram faz-se da seguinte forma: 34% têm a sua sede localizada na Região Centro, 26% na Região de Lisboa e Vale do Tejo, 21% na Região Norte, 11% nas Ilhas e 8% na Região Sul.

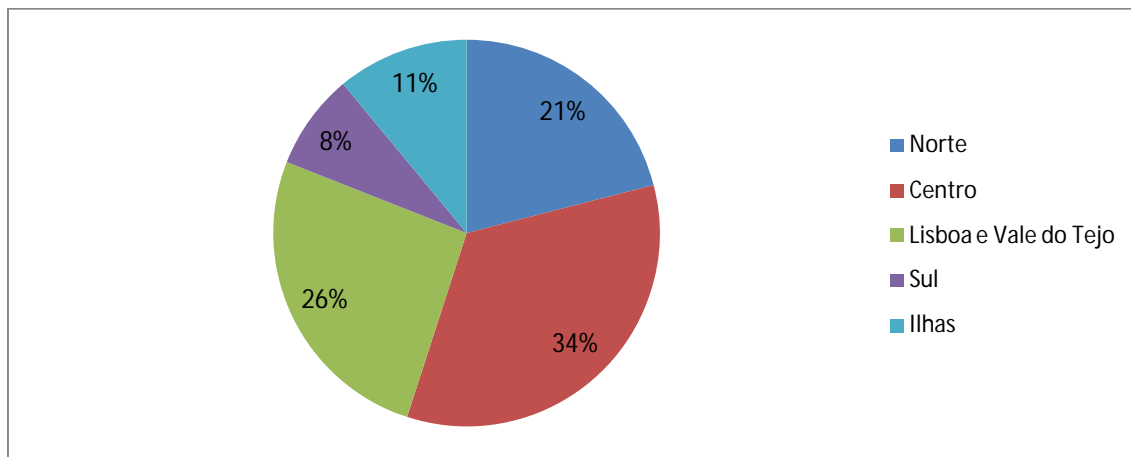


Figura 4.6 – Distribuição geográfica das empresas respondentes ao questionário

4.4 Estrutura competitiva do sector

4.4.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Todas as empresas inquiridas assumem, de forma clara e inequívoca, que a imagem/reputação e notoriedade da empresa são importantes para o cliente, sendo que 43% do total das empresas afirma concordar muito com esta possibilidade.

A imagem/reputação e a notoriedade da empresa constituem barreiras importantes à entrada de novos concorrentes no sector.

Resulta, como evidência, que as empresas que concorrem no sector consideram que o cliente valoriza muito a imagem/reputação e notoriedade da empresa.



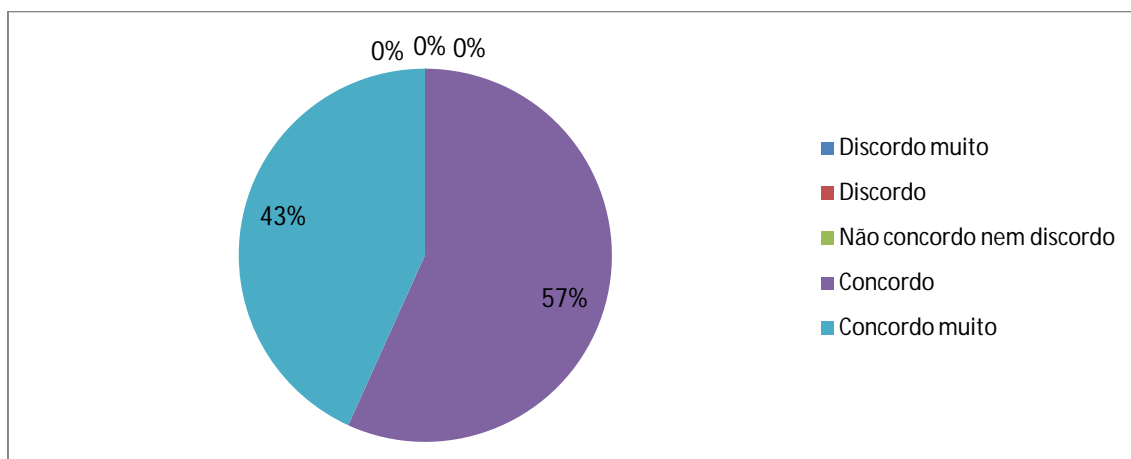


Figura 4.7 – Distribuição das respostas à questão “a imagem/reputação e notoriedade da sua empresa são importantes para o cliente?” das empresas respondentes ao questionário

No que diz respeito à necessidade de capital para a constituição de uma empresa no sector, a posição das empresas divide-se, sendo que 45% consideram que esta constitui uma barreira à entrada de novos concorrentes, enquanto que 30% expressam opinião contrária. 22% das empresas não concordam nem discordam.

Apesar de não haver unanimidade de opinião, a necessidade de capital para a constituição de uma nova empresa parece constituir uma barreira à entrada de novas empresas no sector.

□ / —

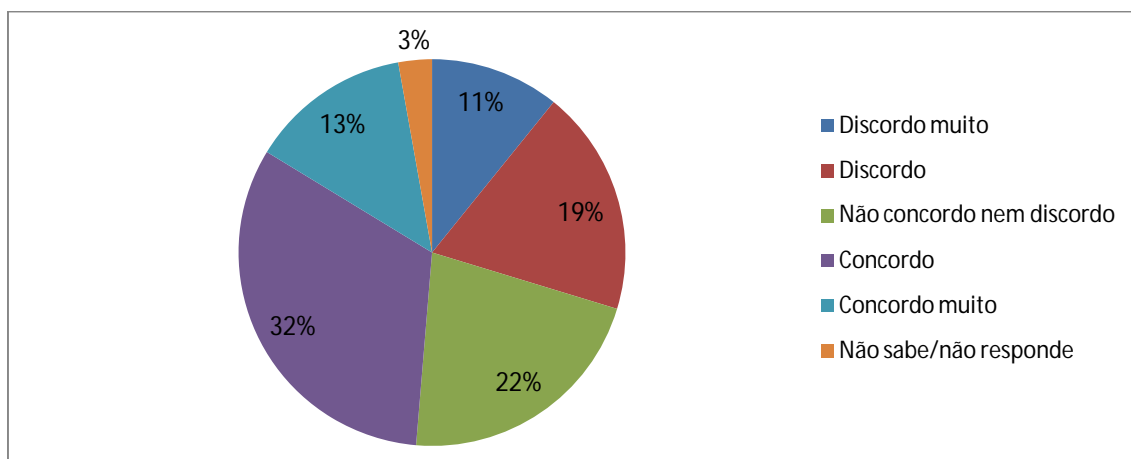


Figura 4.8 – Distribuição das respostas à questão “o capital necessário para constituir uma empresa neste sector é uma barreira ao aparecimento de novos concorrentes?” das empresas respondentes ao questionário

A maior parte das empresas (53%) considera que a entrada de novos concorrentes representa um risco médio para a sua empresa, 26% entende que a sua entrada constituiria apenas um baixo risco, enquanto que 18% admite que seriam confrontadas com um elevado risco.

Na perspectiva das empresas que concorrem no sector, a entrada de novos concorrentes representa um risco de intensidade média.

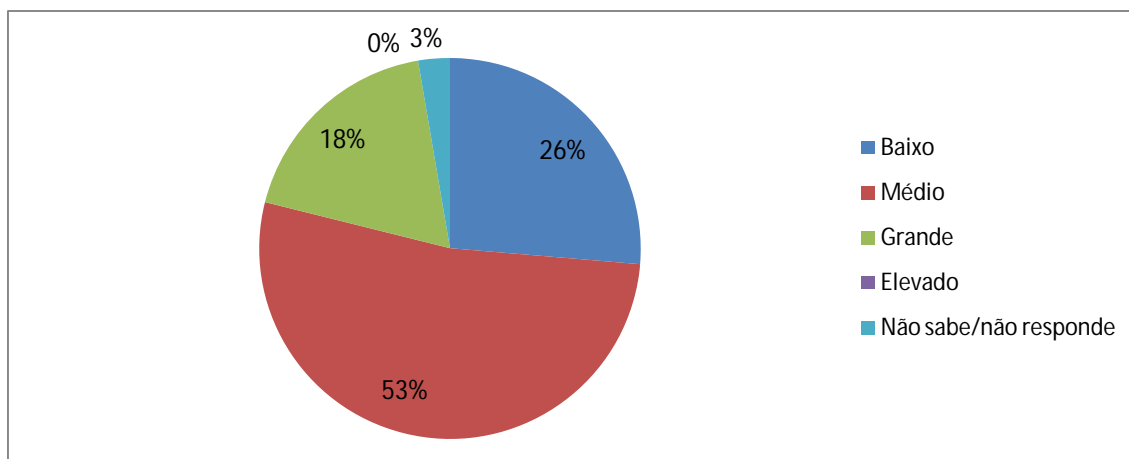


Figura 4.9 – Quantificação do risco, sob o ponto de vista das empresas respondentes ao questionário, resultante da entrada de novos concorrentes

Quase todas as empresas ($\bar{X} = 2,94$; $\sigma = 0,34$) estão cientes que a dificuldade na obtenção de crédito bancário, por parte das empresas que pretendem iniciar a sua actividade no sector, é a principal adversidade que estas têm de contornar. Outros factores determinantes passam pelo investimento em máquinas e tecnologia ($\bar{X} = 2,69$; $\sigma = 0,47$), o nível das taxas de juro do crédito ($\bar{X} = 2,65$; $\sigma = 0,49$), a dificuldade em recrutar pessoal qualificado ($\bar{X} = 2,62$; $\sigma = 0,60$) e a dimensão das empresas existentes ($\bar{X} = 2,57$; $\sigma = 0,61$).

Ordenando por grau de importância, as barreiras à entrada de novos concorrentes devem-se a:

- 1º) Dificuldade na obtenção de crédito bancário;
- 2º) Investimentos em máquinas e tecnologia;
- 3º) Nível das taxas de juro;
- 4º) Dificuldade em recrutar pessoal qualificado;
- 5º) Dimensão das empresas instaladas no sector;
- 6º) Dificuldade na obtenção de licenças;

- 7º) Número de empresas que operam no sector;
- 8º) Dificuldade de acesso a canais de distribuição;
- 9º) Dificuldade de acesso aos materiais.

De acordo com as empresas que operam no sector, a dificuldade na obtenção de crédito bancário é, de longe, o maior condicionante à entrada de novos concorrentes no mercado. O elevado valor de capitais necessários e o desfasamento importante que se verifica entre os prazos de adjudicação e o pagamento leva a que as empresas, muitas vezes, tenham necessidade de contrair avultados créditos bancários. As empresas que iniciam a sua actividade no sector têm mais dificuldade em aceder aos créditos bancários, já que não têm tantas garantias bancárias. Uma empresa em início de actividade que não tem capacidade de negociação de taxas de juro, enfrenta, em termos competitivos, dificuldades acrescidas. As empresas inquiridas (empresas de média e grande dimensão que se dedicam, maioritariamente, a obras públicas e construção civil) têm um problema adicional que diz respeito aos atrasos de pagamento do Estado e Autarquias que têm sido uma realidade em Portugal, acabando por ficar uma parte das suas margens retida na banca, sob a forma de juros bancários e comissões de garantia.

Outros condicionantes importantes à entrada de novas empresas são o elevado investimento necessário em máquinas e tecnologia que estas têm de fazer, o nível de taxas de juro, a dificuldade de recrutar pessoal qualificado, a dimensão das empresas que já operam no sector, a dificuldade na obtenção de licenças e o número de empresas que operam no sector, constituindo factores que são decisivos, por exemplo, sob o ponto de vista da capacidade vantajosa que estas possam ter para conseguir a adjudicação de obras em concursos públicos.

Aparentemente, o acesso aos canais de distribuição ($\bar{X} = 2,29$; $\sigma = 0,67$) e a dificuldade de acesso aos materiais ($\bar{X} = 2,06$; $\sigma = 0,64$) não parecem constituir barreiras que impeçam a entrada de novos concorrentes no sector.

A posição das empresas divide-se no que diz respeito à dificuldade na obtenção de licenças ($\bar{X} = 2,51$; $\sigma = 0,51$). 49% das empresas consideram que este factor constitui uma barreira à entrada de novos concorrentes, em oposição aos 46% que expressam uma posição oposta.

O número de empresas existentes registou um valor médio e um desvio padrão de $\bar{X} = 2,50$ e $\sigma = 0,65$, respectivamente.

A presença no sector de um elevado número de empresas de grande dimensão é uma das principais barreiras à entrada de novos concorrentes (associação forte positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,633$; sig.two-tailed=0,000).

A existência de empresas com fortes investimentos em máquinas e tecnologia e apetrechadas de pessoal qualificado é uma barreira a destacar (associação moderada positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,309$; sig.two-tailed=0,063). Optou-se por não rejeitar a hipótese inicial desta última associação devido à proximidade do valor de significância obtido com o nível de 5% que determina a sua rejeição.

Procedendo a uma análise global de todos os parâmetros, conclui-se que, sob o ponto de vista das empresas do sector, a ameaça de entrada de novos concorrentes é uma força de **intensidade baixa (–)**.

4.4.2 Poder negocial dos fornecedores

A esmagadora maioria das empresas inquiridas (89%) considera que a sua empresa trabalha com um grande número de fornecedores. Apenas 3% do total expressa uma opinião contrária.



Distribuindo as empresas por escalões do número aproximado de fornecedores, constata-se que a maior parte delas recorre a mais de 300 fornecedores (53%), sendo que 21% necessita de 100 a 299 fornecedores, 18% utiliza até 50 fornecedores e apenas uma empresa tem à sua disposição entre 50 e 99 fornecedores (3%).

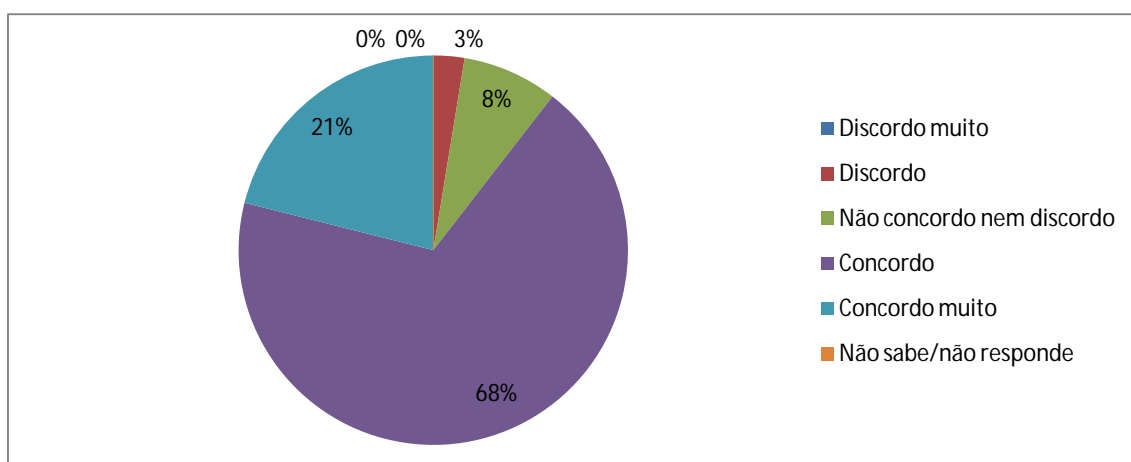


Figura 4.10 – Distribuição das respostas à questão “a empresa trabalha com um grande número de fornecedores?” das empresas respondentes ao questionário

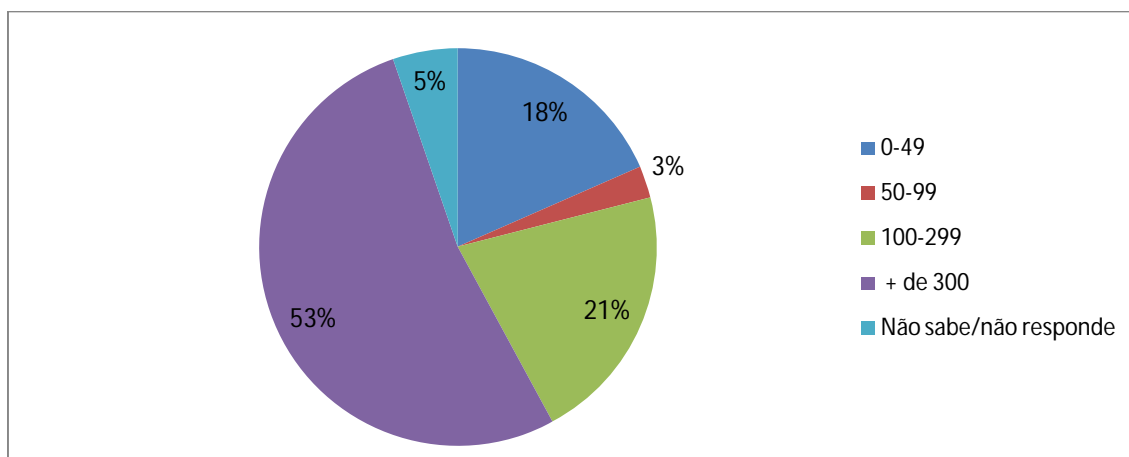


Figura 4.11 – Distribuição, por escalões do número de fornecedores, das empresas respondentes

Constata-se que o número de empresas que considera que os seus fornecedores são entidades de grande dimensão (24%) é idêntico àquele que tem uma posição oposta (26%). A maior parte das empresas (47%) não concorda nem discorda que os seus fornecedores sejam entidades de grande dimensão.

A posição expressa pelas empresas que operam no sector é contraditória. A percentagem de empresas que defende que os fornecedores com quem trabalha são entidades de grande dimensão é, aproximadamente, igual àquela que expressa opinião contrária.

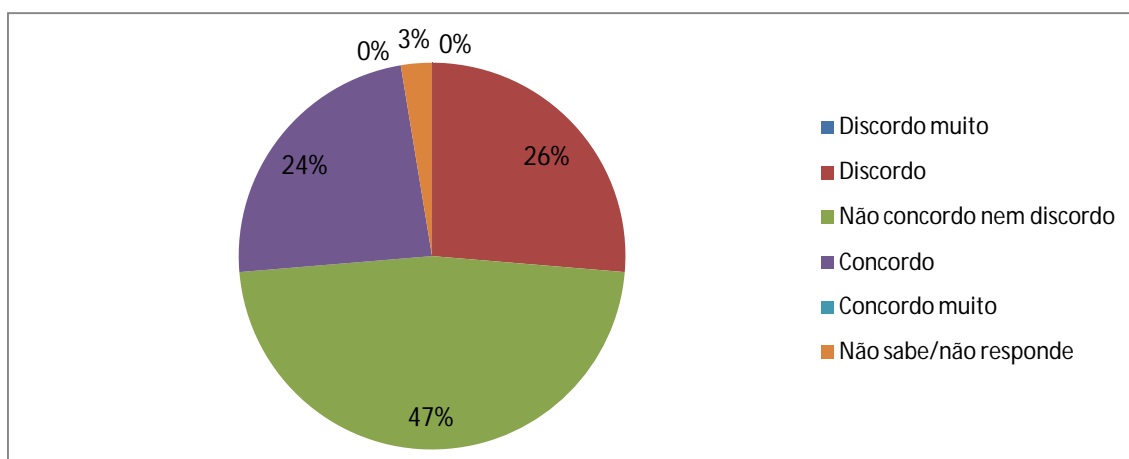


Figura 4.12 – Distribuição das respostas à questão "os seus fornecedores são entidades de grande dimensão?" das empresas respondentes ao questionário

A maior parte das empresas não tem dúvidas ao considerar que existem fornecedores alternativos face aos que actualmente utiliza (82%). Ainda assim, há 11% das empresas que discordam.

As empresas instaladas no sector trabalham com um grande número de fornecedores e consideram que existem fornecedores alternativos para desempenharem a sua actividade. Esta realidade indicia que as empresas estão pouco dependentes dos seus fornecedores.

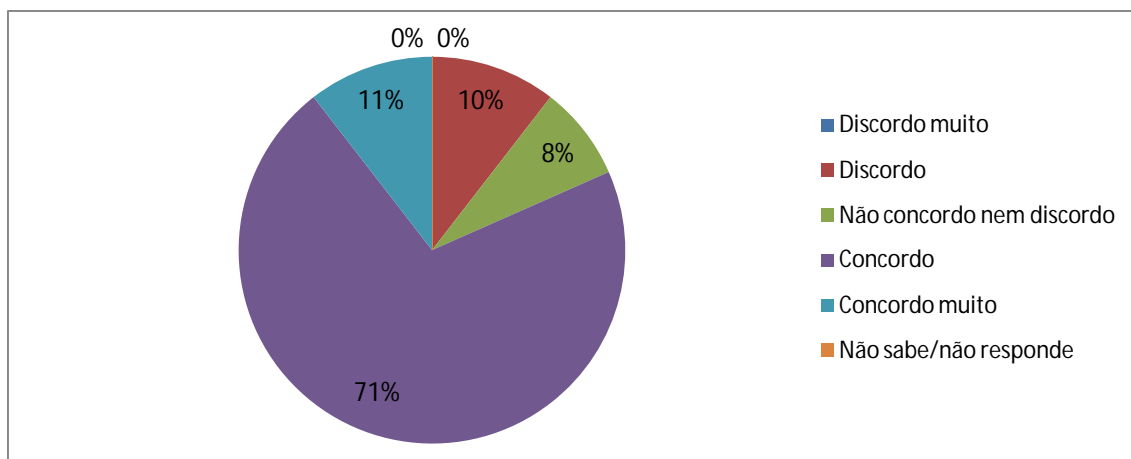


Figura 4.13 – Distribuição das respostas à questão "existem fornecedores alternativos face aos que actualmente utiliza?" das empresas respondentes ao questionário

Para 58% das empresas inquiridas seria fácil mudar de fornecedor. Apenas 13% consideram que a mudança dos actuais fornecedores, seria uma tarefa complicada.

A mudança de fornecedor parece constituir uma tarefa simples.

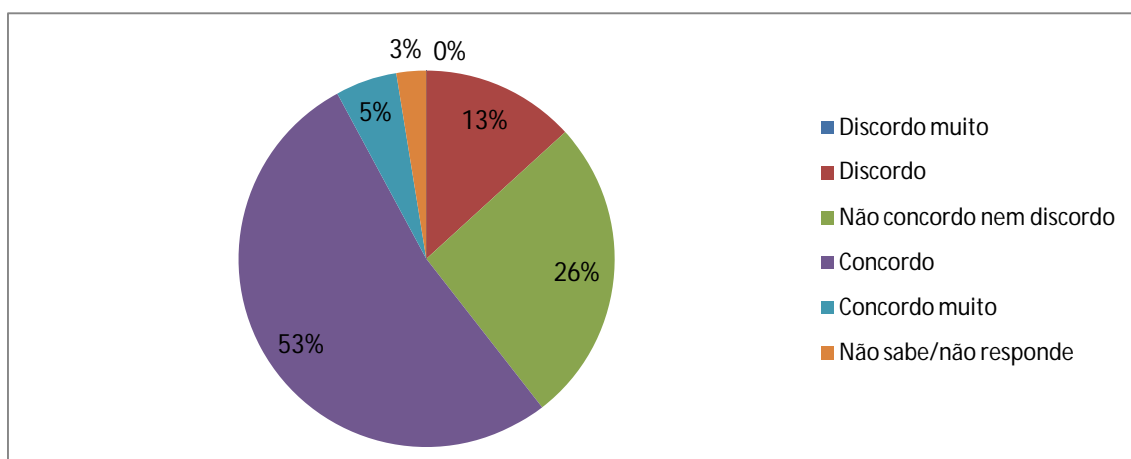


Figura 4.14 – Distribuição das respostas à questão “seria fácil para a sua empresa mudar de fornecedores?” das empresas respondentes ao questionário

41% das empresas considera que os custos de eventuais rescisões de contratos com fornecedores não são elevados no sector e 32% assume que representam elevados encargos para a sua empresa. 27% não exprimiu uma posição de concordância nem discordância.

A opinião das empresas divide-se. No entanto, estas tendem a considerar que os custos de eventuais rescisões de contratos com fornecedores não são elevados, contribuindo para a redução do poder dos fornecedores sobre as empresas do sector.

□ / —

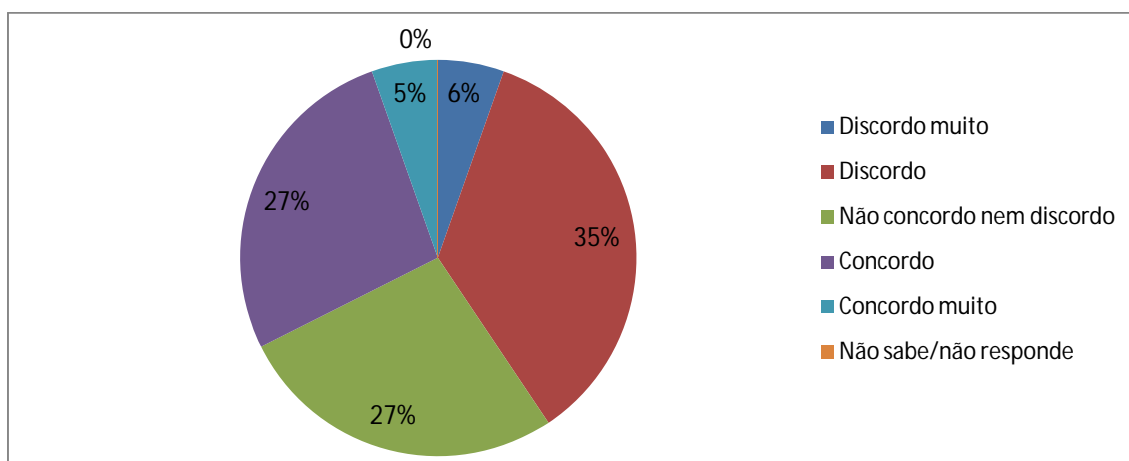


Figura 4.15 – Distribuição das respostas à questão “os custos de eventuais rescisões de contratos com os fornecedores são elevados no sector em que a sua empresa opera?” das empresas respondentes ao questionário

Quando se pede às empresas que identifiquem os principais factores que justificam a continuidade dos actuais fornecedores, verifica-se unanimidade nas respostas. As empresas consideram que o factor determinante passa pelos preços praticados por estes ($\bar{X} = 3,00$; $\sigma = 0,00$). As condições de pagamento e a qualidade dos produtos constituem também factores decisivos, representando $\bar{X} = 2,97$; $\sigma = 0,28$ e $\bar{X} = 2,95$; $\sigma = 0,23$, respectivamente.

As empresas indicaram, como outros factores importantes na selecção dos seus fornecedores, a capacidade técnica, a certificação de conformidade dos produtos, a existência de parcerias, os resultados de avaliação resultantes de anteriores cooperações, as condições de entrega dos produtos, a localização, o prazo de fornecimento, a fidelização e a capacidade de resposta.

Os factores que as empresas consideram ser mais importantes para a manutenção dos actuais fornecedores são:

- 1º) Preços oferecidos;
- 2º) Condições de pagamento;
- 3º) Qualidade dos produtos disponibilizados;

O parâmetro que as empresas valorizam mais nos fornecedores é o preço que estes oferecem pelos seus produtos ou serviços. De seguida vêm as condições de pagamento que disponibilizam e, por fim, a qualidade dos produtos ou serviços.

Conclui-se que, para as empresas do universo em estudo, o poder negocial dos fornecedores é uma força de **intensidade baixa** (—).

4.4.3 Poder negocial dos clientes

Quando se questionam as empresas sobre a eventualidade da sua produção se destinar a poucos clientes, as respostas são divergentes. 47% das inquiridas concorda, enquanto que 37% não se revê nessa posição.

As empresas tendem a considerar que produzem para um número reduzido de clientes. No entanto, a percentagem do total que não partilha dessa opinião é bastante expressiva. A inexistência de um consenso parece estar associada à heterogeneidade de produtos fornecidos pelas empresas.

A aparente existência de um número reduzido de clientes confere um maior poder negocial dos mesmos face às empresas com que trabalham.

□ / +

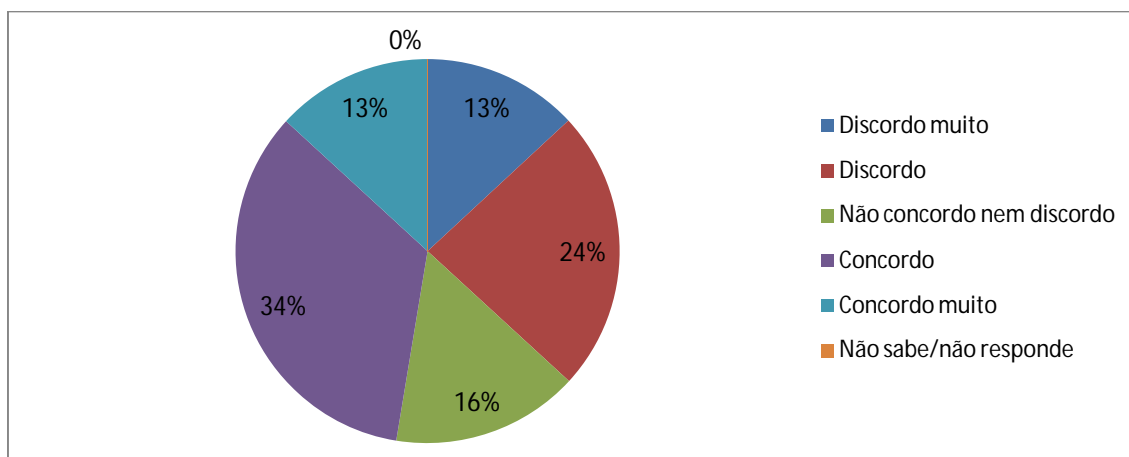


Figura 4.16 – Distribuição das respostas à questão “a produção da sua empresa destina-se a poucos clientes?” das empresas respondentes ao questionário

Empresas que produzem para poucos clientes consideram que a publicidade não é determinante para que o cliente opte pelos seus serviços (associação moderada negativa com coeficiente de Spearman $\rho = -0,396$; sig.two-tailed=0,018).

Apesar da imagem e reputação serem factores decisivos para que os clientes optem pelos serviços de uma empresa, a promoção da empresa através de uma melhor publicidade não é valorizada pelos clientes (associação substancial positiva com coeficiente de Spearman $\rho = 0,499$; sig.two-tailed=0,002).

Naturalmente que não se justifica um investimento em publicidade quando o número de clientes é reduzido.

A maioria das empresas (58%) considera que os seus produtos representam uma parte significativa dos custos globais dos seus clientes. Ainda assim, 18% manifestam uma opinião contrária.

Conclui-se que os clientes estão muito dependentes das empresas.



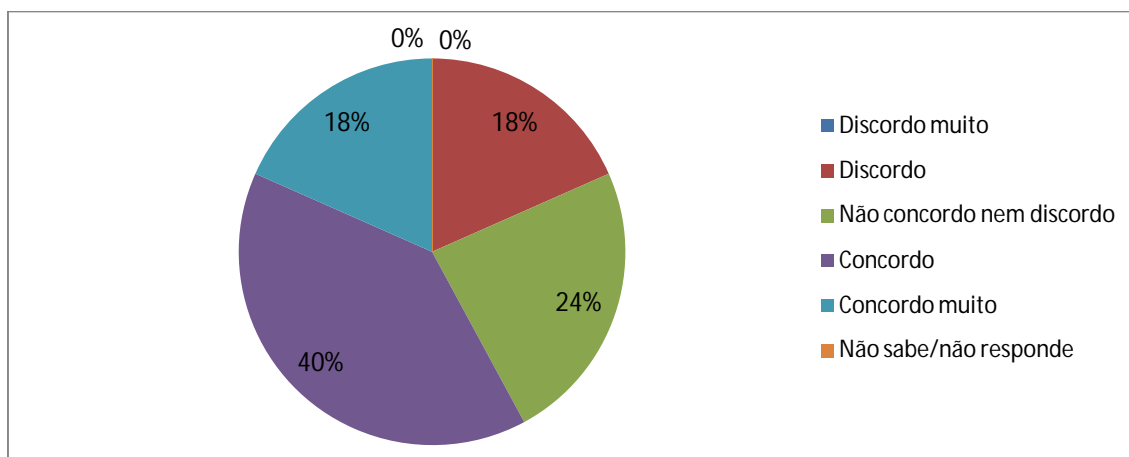


Figura 4.17 – Distribuição das respostas à questão “a aquisição dos produtos da sua empresa representa uma parte significativa dos custos globais dos seus clientes?” das empresas respondentes ao questionário

41% do total das empresas respondentes consideram que os clientes não sofrem elevados custos de mudança quando optam por recorrer aos serviços de uma empresa concorrente. 21% expressam opinião contrária e 38% não tem uma opinião definida.

A resposta das empresas aponta para que os clientes não possuam elevados custos de mudança no que diz respeito à empresa que lhe presta os serviços. No entanto, existe uma elevada fatia de empresas que manifestam uma opinião contrária.

A possibilidade dos clientes não terem de enfrentar elevados custos de mudança indica um expressivo poder negocial face às empresas do sector.

□ / +

Apesar de no questionário estar definido o conceito de “elevado custo de mudança”, o elevado número de empresas que não manifestaram opinião poderá indiciar que este conceito não foi devidamente apreendido.

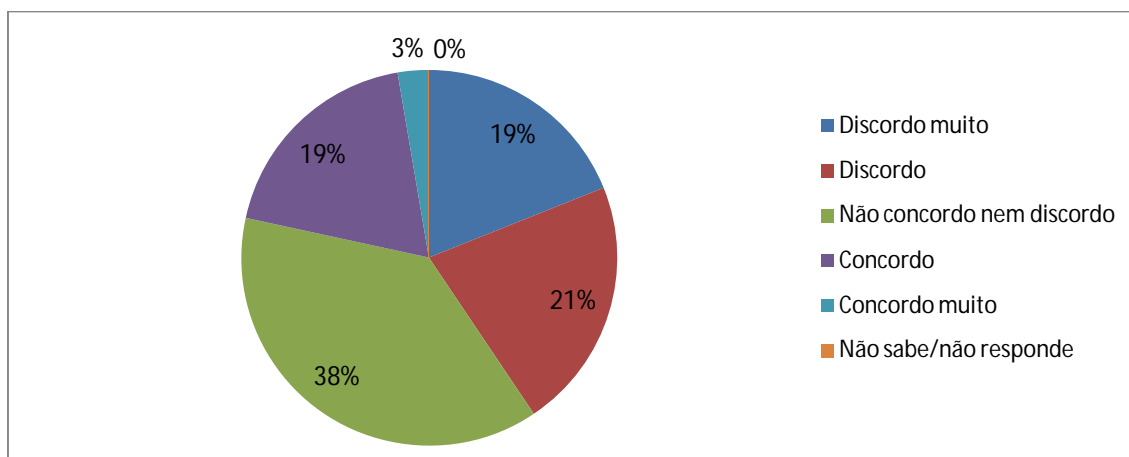


Figura 4.18 – Distribuição das respostas à questão “o cliente possui elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente?” das empresas respondentes ao questionário

A esmagadora maioria das empresas inquiridas (95%) considera que os produtos/serviços que disponibilizam são importantes para a qualidade final dos produtos/serviços do cliente. As restantes empresas não se pronunciaram (5%).

Estes resultados indicam que o cliente está fortemente dependente da qualidade dos produtos/serviços que as empresas disponibilizam.

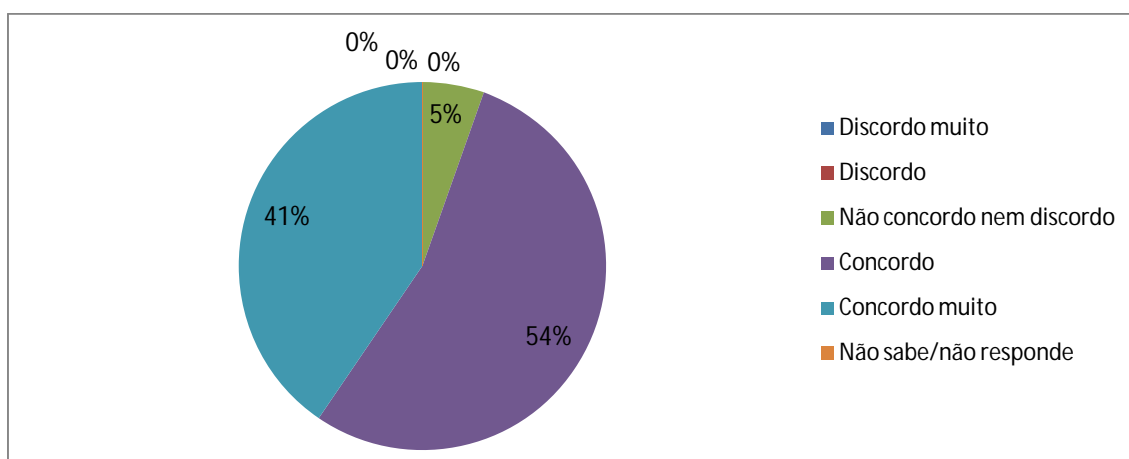


Figura 4.19 – Distribuição das respostas à questão “os produtos/serviços que disponibiliza são importantes para a qualidade dos produtos/serviços finais do cliente?” das empresas respondentes ao questionário

A maioria das empresas inquiridas (82%) defende que o cliente possui conhecimento/informação suficiente para conhecer as especificidades e ajuizar da qualidade e valor dos produtos/serviços que adquire à sua empresa. Apenas 5% não partilha dessa opinião.

Em geral, o cliente possui conhecimento/informação suficiente para conhecer as especificidades e ajuizar da qualidade e valor dos produtos/serviços que adquire às empresas, o que lhe permite ter consciência do seu real valor, quer quanto aos custos de produção, quer no que diz respeito à qualidade dos mesmos.

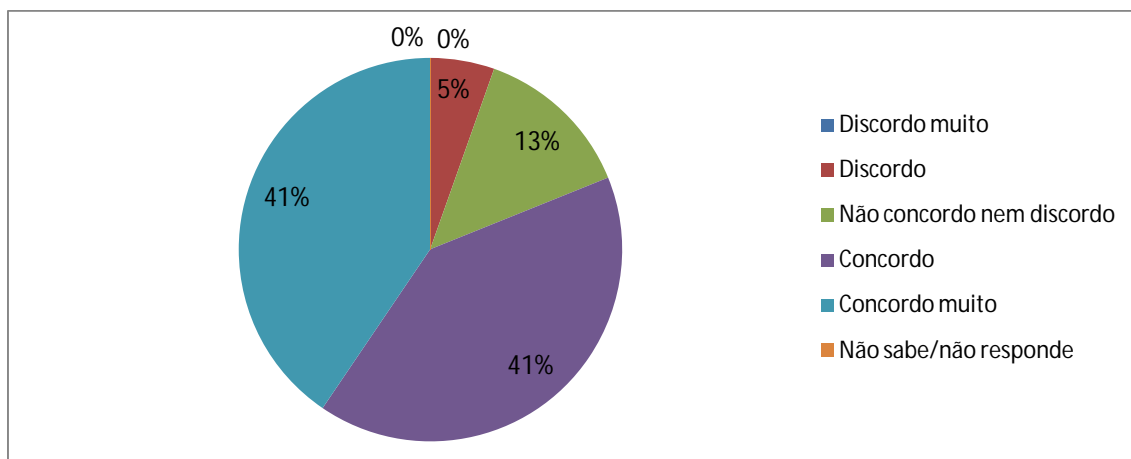


Figura 4.20 – Distribuição das respostas à questão “em geral, o cliente possui conhecimento/informação suficiente para conhecer as especificidades e ajuizar da qualidade e valor dos produtos/serviços que adquire à sua empresa?” das empresas respondentes ao questionário

Uma grande fatia das empresas (81%) produz regularmente para o Estado e Autarquias, sendo que 8% o faz ocasionalmente e 11% nunca tem o Estado e Autarquias como cliente directo.

Esta realidade traduz uma forte dependência da maioria das empresas respondentes das decisões do Estado e Autarquias.

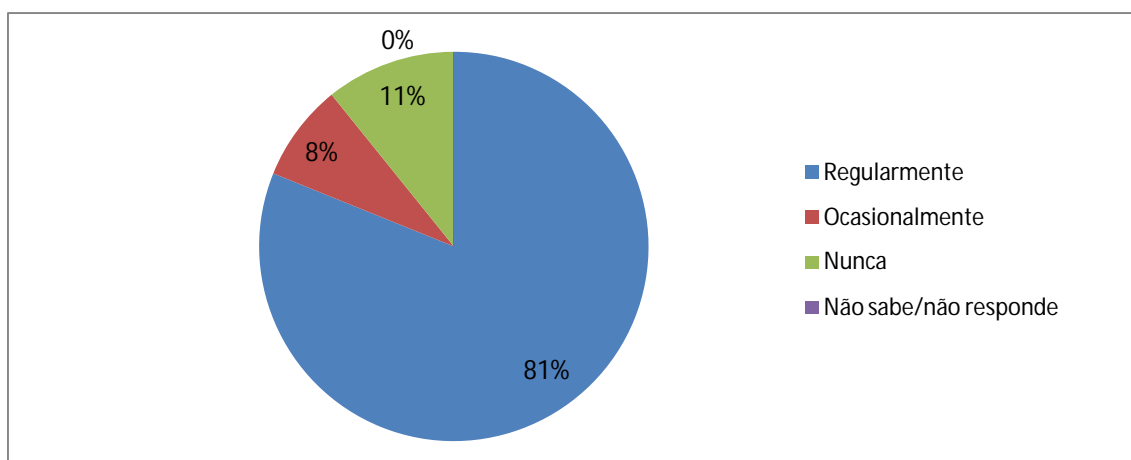


Figura 4.21 – Frequência com que as empresas respondentes produzem para o Estado e Autarquias

As empresas consideram que a prática de preços mais favoráveis é o principal factor que leva os clientes a optarem pelos seus produtos/serviços ($\bar{X} = 3,65$; $\sigma = 0,63$). A qualidade dos produtos ($\bar{X} = 3,53$; $\sigma = 0,74$) e a imagem/reputação da empresa ($\bar{X} = 3,43$; $\sigma = 0,87$) acabam por ser, também, factores determinantes no momento de escolha da empresa pelo cliente. Pelas respostas dadas, as condições de pagamento também devem ser tidas em consideração ($\bar{X} = 2,81$; $\sigma = 0,78$).

Aparentemente, a capacidade de distribuição ($\bar{X} = 2,40$; $\sigma = 1,09$) e a publicidade/promoção dos produtos disponibilizados pelas empresas ($\bar{X} = 2,17$; $\sigma = 0,86$) parecem representar pouca importância para o cliente no momento de selecção da empresa.

Por ordem de importância, as empresas consideram que o cliente valoriza mais:

- 1º) Preços favoráveis;
- 2º) Qualidade dos produtos;
- 3º) Imagem/reputação da empresa;
- 4º) Condições de pagamento;
- 5º) Capacidade de distribuição;
- 6º) Publicidade/promoção dos produtos.

De acordo com a perspectiva das empresas, acima de tudo, o cliente opta pelos produtos e serviços de uma empresa que apresente preços mais favoráveis. Apesar de surgir em segundo lugar na escala de importância para o cliente, a qualidade dos produtos não é um factor tão importante como o preço dos mesmos, encontrando-se, aproximadamente, ao nível do grau valorização que o cliente dá à imagem/reputação da empresa.

As condições de pagamento, a capacidade de distribuição e a publicidade/promoção dos produtos não parecem ser, para o cliente, factores decisivos no momento de escolha da empresa.

Conclui-se que o poder negocial dos clientes é, sob o ponto de vista das empresas do sector, uma força de **intensidade baixa a média/baixa** (—).

Verifica-se uma elevada heterogeneidade na resposta ao conjunto de questões que procuram avaliar o poder negocial dos clientes. Tendo em consideração que 81% das empresas produz regularmente para o Estado e Autarquias, esta heterogeneidade pode

significar que este cliente representa múltiplos centros de decisão que pode afectar o seu poder negocial.

4.4.4 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Quando confrontadas com a questão da possibilidade de existência de produtos ou serviços substitutos no sector em que estas empresas trabalham, as respostas divergiram. 35% consideram que possam existir produtos ou serviços que substituam os seus e que permitam satisfazer as necessidades do cliente, enquanto que 30% consideram que tal não é o caso, dos quais 16% discordam muito dessa opinião.

No que diz respeito à possibilidade de existência de produtos ou serviços alternativos, as empresas expressam posições divergentes que não permitem tirar conclusões seguras. Comparando apenas as respostas de absoluta concordância ou discordância em relação a esta questão, verifica-se uma tendência para considerar que não existem produtos ou serviços novos que possam substituir os actuais. Na prática sabe-se que não é bem assim, uma vez que, à semelhança do que acontece nos restantes sectores, também na construção têm surgido produtos ou serviços substitutos. Como exemplo, pode-se apontar a construção de estruturas pré-fabricadas.

Aponta-se, como possível explicação para as respostas discordantes, a falta de informação ou a informação adicional que algumas empresas parecem ter em relação aos produtos e serviços que possam constituir soluções alternativas para os problemas correntes com que as empresas do sector lidam habitualmente.

Não Conclusivo

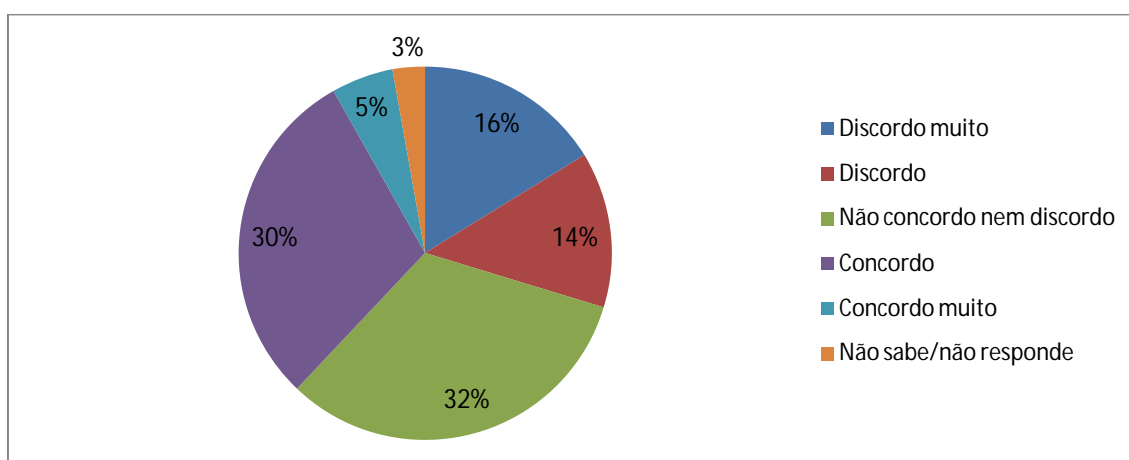


Figura 4.22 – Distribuição das respostas à questão “existem produtos ou serviços substitutos (produtos/serviços alternativos que possam substituir os seus na obtenção, por parte do cliente, dos seus objectivos) no sector em que a sua empresa trabalha?” das empresas respondentes ao questionário

De acordo com as empresas inquiridas, a prática de preços mais favoráveis para o cliente (49%) é o principal factor que pode levar a que possíveis produtos ou serviços substitutos constituam uma ameaça à sua empresa. A qualidade dos produtos ou serviços (24%) aparece como o segundo factor que é apontado como possível ameaça. Os baixos custos de mudança (15%) e a qualidade na logística de distribuição (12%) parecem não incomodar as empresas instaladas no sector.

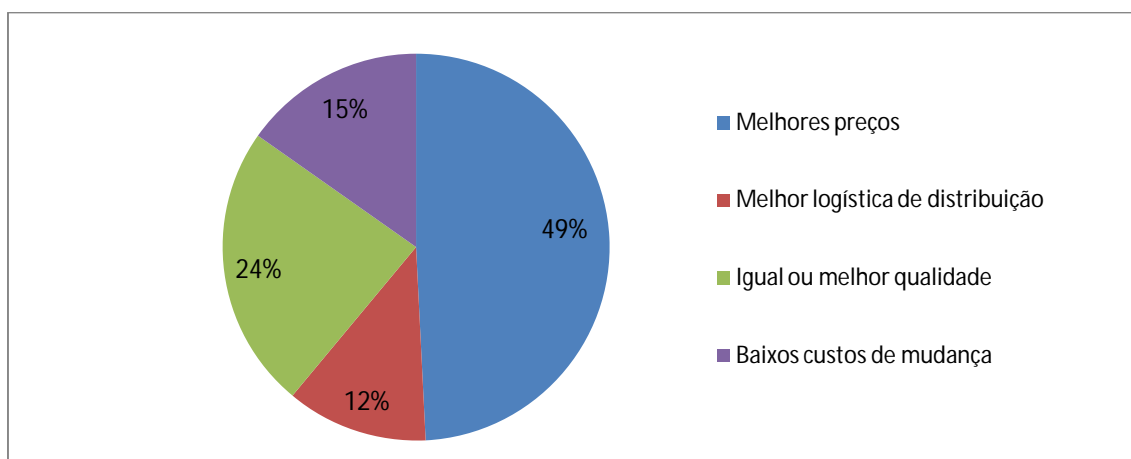


Figura 4.23 – Factores que favorecem o aparecimento de produtos/serviços substitutos, sob o ponto de vista das empresas respondentes

Por ordem de importância, em relação aos actuais, os produtos/serviços substitutos podem vir a ter força se:

- 1º) Entrarem no mercado a preços mais favoráveis ou conduzirem a custos de produção mais baixos;
- 2º) Apresentarem mais qualidade;
- 3º) Constituírem baixos custos de mudança;
- 4º) Forem acompanhados de uma melhor logística de distribuição.

Apesar das respostas das empresas não permitirem que se tirem conclusões sobre a existência de produtos ou serviços substitutos, as empresas não hesitam em concordar que, caso estes surjam no mercado, a sua viabilidade é mais forte se estes entrarem no mercado a preços mais favoráveis ou conduzirem a custos de produção mais baixos que os actuais. Assim, as linhas de investigação/inação de eventuais produtos/serviços substitutos para este universo de empresas devem orientar-se para a redução de custos. Mais uma vez, apesar de vir em segundo lugar, a qualidade dos produtos parece não se aproximar do baixo custo dos mesmos, enquanto factor que confira força ao produto ou serviço substituto.

Poucas são as empresas que consideram que os baixos custos de mudança e a logística de distribuição são factores que possam tornar os novos produtos ou serviços como uma ameaça em relação aos usualmente utilizados.

Em relação à força da ameaça dos produtos substitutos, tendo em conta as respostas dadas pelas empresas do universo em estudo, o mais sensato parece ser **não tirar conclusões**, uma vez que as respostas são divergentes (**Não Conclusivo**).

4.4.5 Rivalidade entre empresas concorrentes

Podem agrupar-se as empresas inquiridas em escalões. 58% das empresas têm de lidar, no máximo, com 25 empresas concorrentes. 16% das empresas têm entre 25 e 50 concorrentes, 8% têm entre 50 e 75 e 8% concorre com mais de 100 empresas.

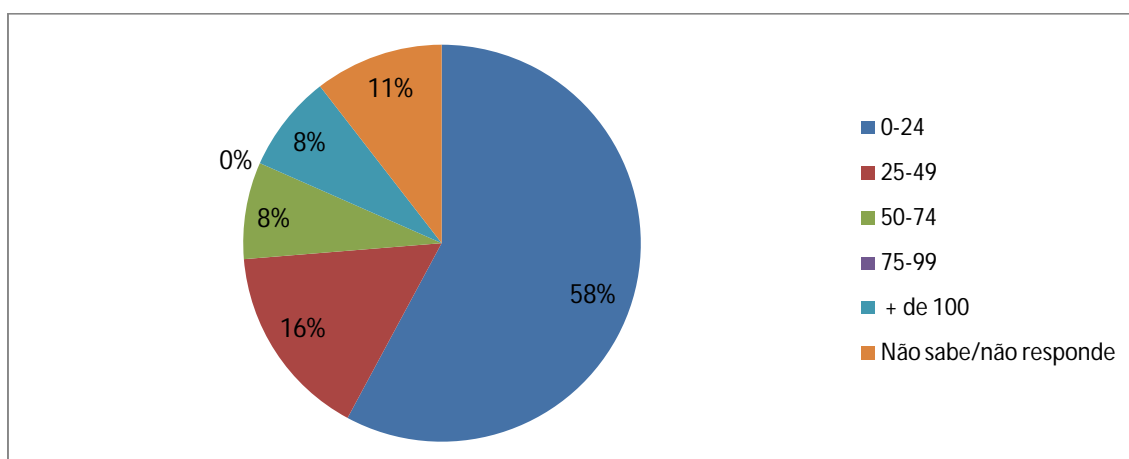


Figura 4.24 – Distribuição, por escalões do número de concorrentes, das empresas respondentes

A esmagadora maioria das empresas (76%) considera que o número dos seus concorrentes é demasiado elevado. Apenas 5% manifestam uma posição contrária.

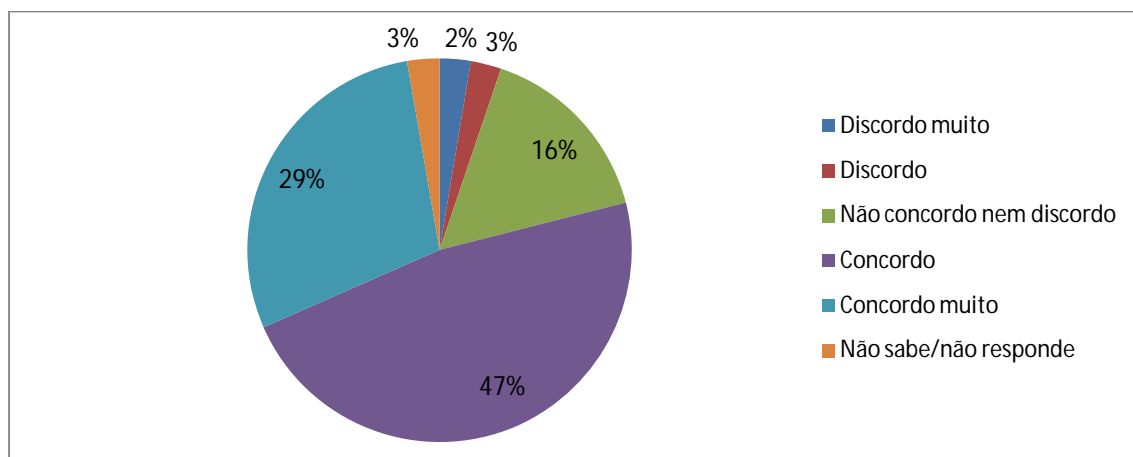


Figura 4.25 – Distribuição das respostas à questão “o número de concorrentes com que a empresa lida é elevado?” das empresas respondentes ao questionário

Apesar de as empresas defrontarem poucos concorrentes, estas consideram que o seu número é demasiado elevado, o que indica que sentem que existe uma forte concorrência no sector.



A maioria declara que os seus principais concorrentes apresentam uma dimensão igual (45%) ou superior (41%) à sua empresa. Apenas 14% considera que a sua empresa apresenta uma dimensão superior em relação aos seus principais concorrentes.

Metade das empresas inquiridas (50%) considera que a dimensão dos seus concorrentes limita a capacidade competitiva da sua empresa. 18% das empresas expressaram posição contrária.

Os concorrentes são de dimensão semelhante ou superior e, segundo as empresas, a dimensão dos mesmos limita a sua capacidade competitiva.



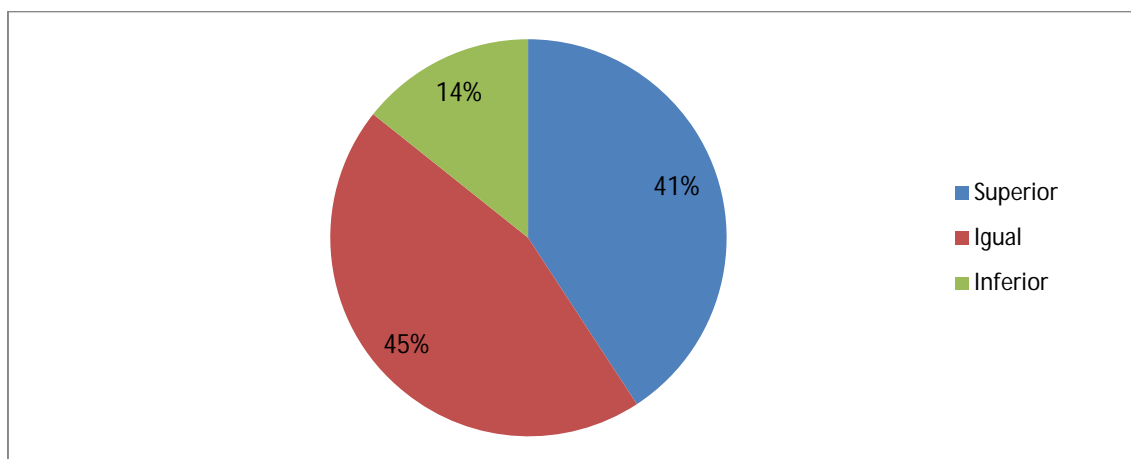


Figura 4.26 – Dimensão média dos principais concorrentes das empresas respondentes ao questionário, sob o ponto de vista das mesmas

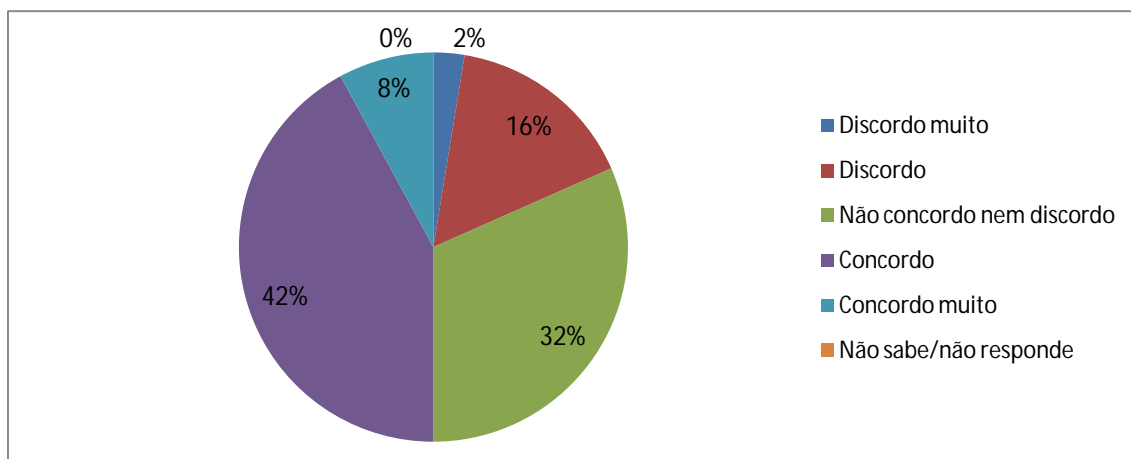


Figura 4.27 – Distribuição das respostas à questão “a dimensão dos seus concorrentes limita a capacidade competitiva da sua empresa?” das empresas respondentes ao questionário

58% das empresas classifica como elevado o nível de rivalidade entre empresas que operam no sector. Apenas 5% o classifica como baixo.

O nível de rivalidade entre empresas é elevado.

+

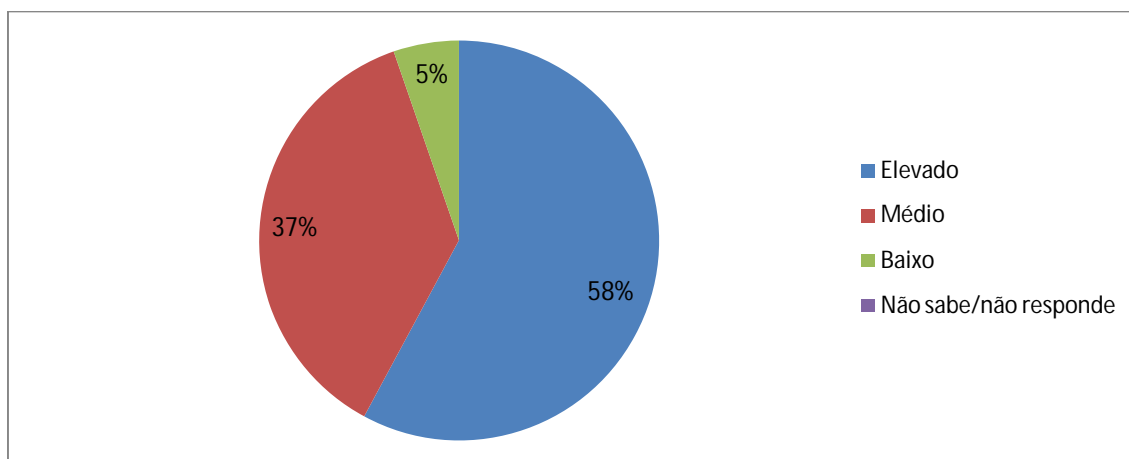


Figura 4.28 – Nível de rivalidade entre empresas do sector, sob o ponto de vista das empresas respondentes ao questionário

Metade das empresas inquiridas (50%) considera que existem concorrentes que assumem um papel dominante no sector. 18% discordam.

Existem, no sector, concorrentes que assumem um papel dominante, o que denuncia a existência de um clima de forte rivalidade entre as empresas.

+

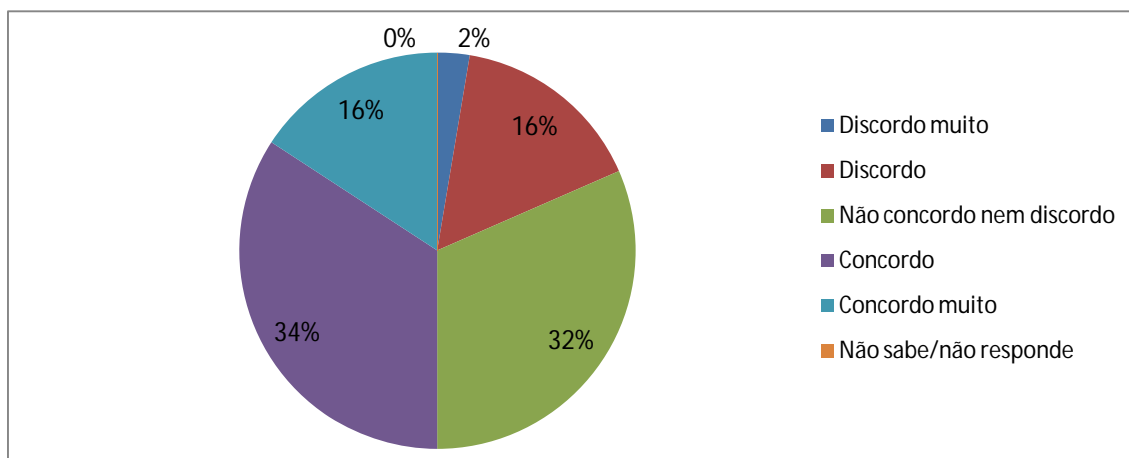


Figura 4.29 – Distribuição das respostas à questão “existem concorrentes que assumem um papel dominante no sector em que a sua empresa opera?” das empresas respondentes ao questionário

55% das empresas consideram que a sua empresa enfrenta elevados custos fixos ou de armazenamento e 21% discordam.

As empresas enfrentam elevados custos fixos ou de armazenamento, o que indica que têm uma dificuldade acrescida no processo de entrada ou saída do mercado, conduzindo a um aumento do clima de rivalidade entre as empresas.

+

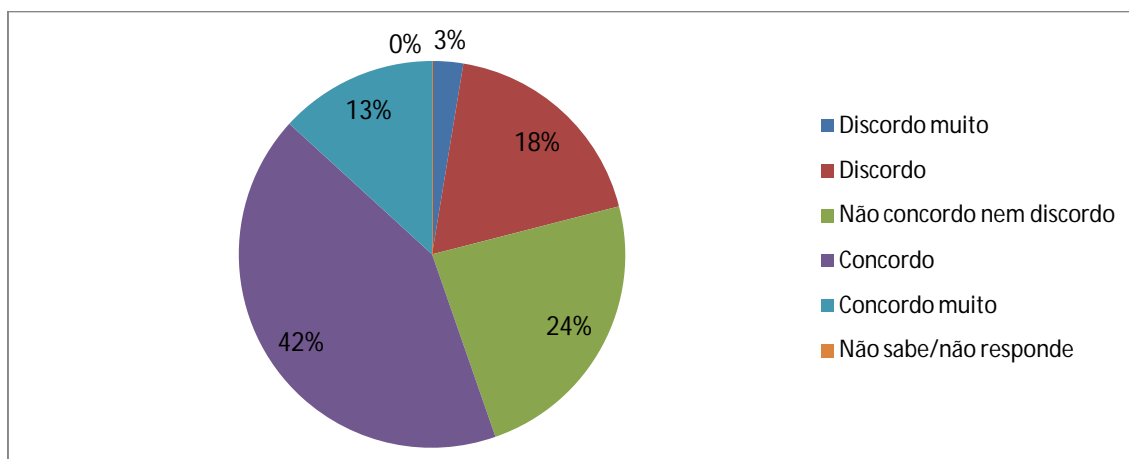


Figura 4.30 – Distribuição das respostas à questão “a sua empresa enfrenta elevados custos fixos ou de armazenamento?” das empresas respondentes ao questionário

A grande maioria das empresas inquiridas (65%) defende que os seus concorrentes adoptam estratégias competitivas semelhantes à sua, enquanto que 8% delas discordam.

As empresas procuram alcançar os mesmos objectivos de formas semelhantes, o que agrava o grau de rivalidade entre elas.

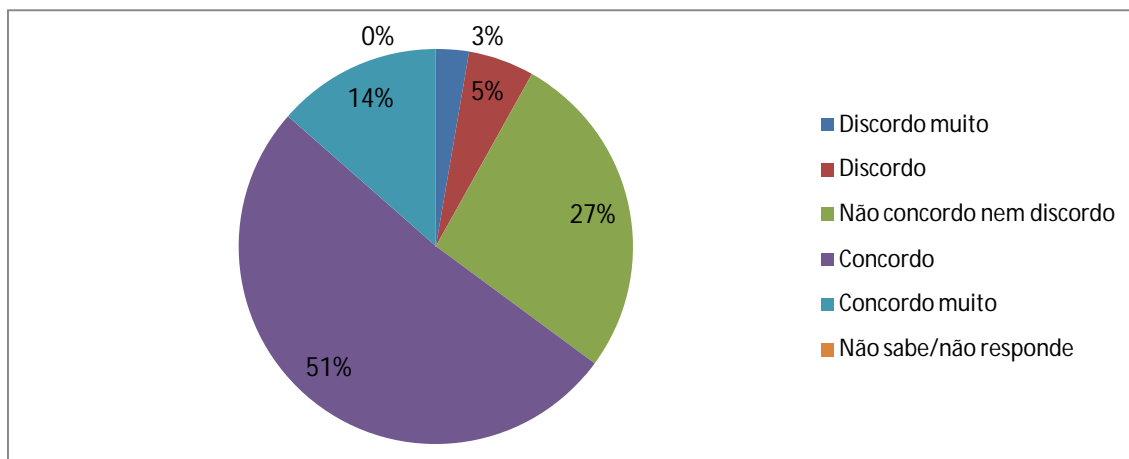


Figura 4.31 – Distribuição das respostas à questão “os seus concorrentes adoptam estratégias competitivas semelhantes à da sua empresa?” das empresas respondentes ao questionário

Quando confrontadas com a possibilidade do processo de constituição/formalização de empresas, obtenção de alvarás e licenciamentos constituírem barreiras à entrada e saída de empresas do sector, as respostas obtidas foram heterogéneas. 46% das empresas concordaram, das quais apenas 11% concordaram muito, enquanto que 32% discordaram,

com 8% das quais a discordaram muito. 22% das empresas não concordaram nem discordaram.

O processo de constituição/formalização de empresas, obtenção de alvarás e licenciamentos constituem dificuldades adicionais à entrada e saída de empresas no sector, o que provoca um aumento do clima de rivalidade.

□ / +

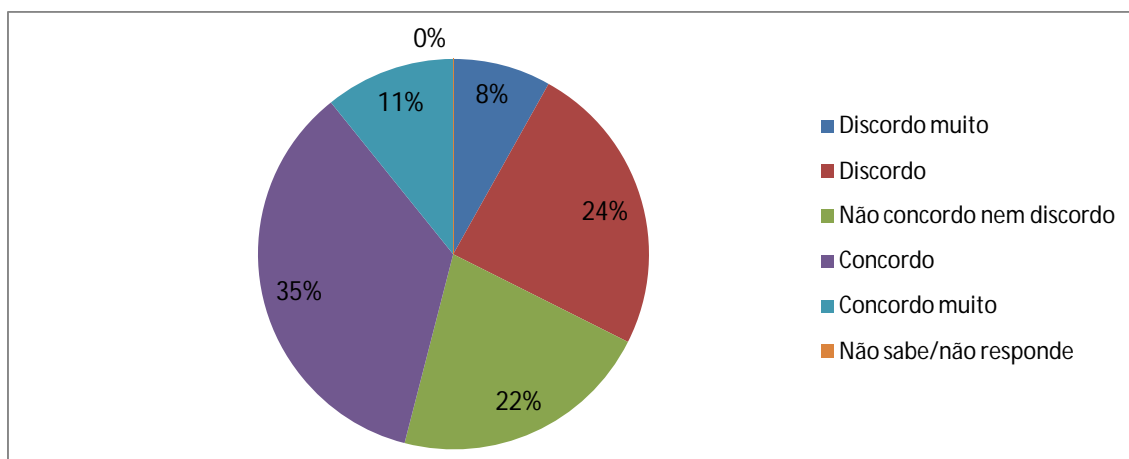


Figura 4.32 – Distribuição das respostas à questão “o processo de constituição/formalização de empresas, obtenção de alvarás e licenciamentos constitui uma barreira à entrada e saída de empresas nesse sector?” das empresas respondentes ao questionário

84% das empresas recorre à distribuição/comercialização directa como principal canal de distribuição dos seus produtos e serviços. 11% recorre à distribuição através de imobiliárias e 11% por intermédio de outras empresas.

A relação com o mercado/clientes é, assim, assegurada maioritariamente pelas próprias empresas.

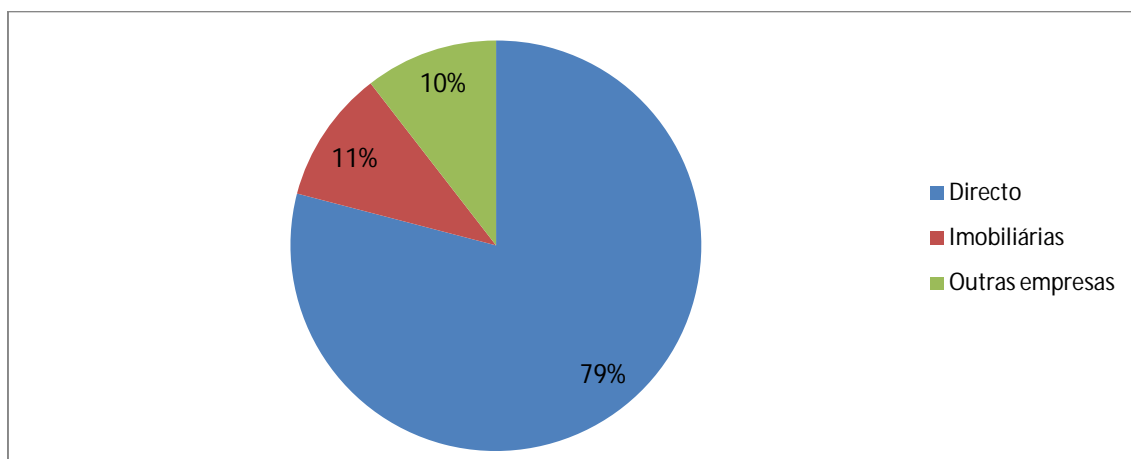


Figura 4.33 – Identificação do principal canal de distribuição dos produtos/serviços das empresas respondentes ao questionário

Para as empresas inquiridas, o preço de venda/comercialização ($\bar{X} = 3,65$; $\sigma = 0,54$), a qualidade dos produtos disponibilizados ($\bar{X} = 3,62$; $\sigma = 0,59$) e a mão-de-obra especializada ($\bar{X} = 3,53$; $\sigma = 0,60$) são os factores competitivos mais relevantes no sector. Pelo contrário, as condições de pagamento ($\bar{X} = 3,24$; $\sigma = 0,83$) e a logística de distribuição ($\bar{X} = 2,64$; $\sigma = 0,93$) parecem não apresentar grande importância enquanto factores competitivos.

Por ordem de importância, os factores de competitividade mais relevantes no sector são:

- 1º) Preço de venda/comercialização;
- 2º) Qualidade dos produtos;
- 3º) Mão de obra especializada;
- 4º) Condições de pagamento;
- 5º) Logística de distribuição.

Quando se pede directamente às empresas que identifiquem os factores competitivos mais relevantes para as empresas do sector, estas apontam o preço de venda/comercialização como sendo aquele que é o mais importante. Desta forma, as empresas tendem a considerar que aquelas que disponibilizarem produtos a preços mais reduzidos estão em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Relembra-se que as mesmas empresas consideram que os clientes as escolhem pelos preços que praticam, que optam pelos fornecedores pelo preço dos produtos ou serviços que

disponibilizam e que os produtos substitutos têm maior possibilidade de êxito se entrarem no mercado a preços mais favoráveis ou permitirem reduzir os custos de produção.

A qualidade dos produtos, a mão-de-obra especializada e as condições de pagamento são os factores competitivos mais importantes que se seguem ao preço de venda/comercialização dos produtos. A oferta de uma logística de distribuição inovadora e eficiente é apontada como o factor competitivo menos relevante para o sucesso de uma empresa no sector.

Conclui-se que, sob o ponto de vista das empresas do sector, a rivalidade entre elas é uma força de **intensidade alta** (\oplus).

Como síntese, apresenta-se, de forma esquemática, o Modelo das Cinco Forças com as respectivas intensidades mencionadas.

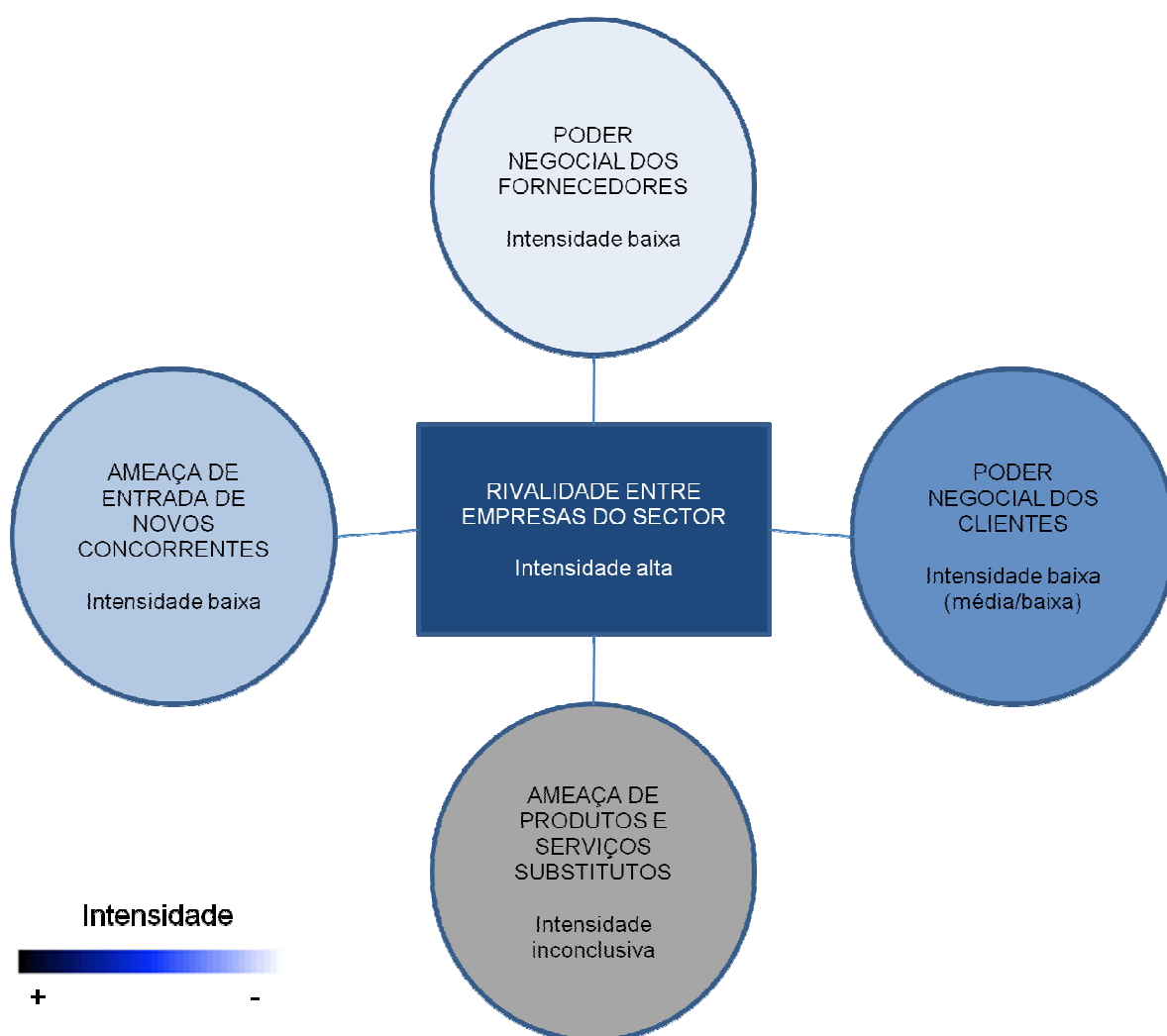


Figura 4.34 – Representação esquemática da intensidade das forças em jogo nos subsectores em estudo

A concorrência de um sector não se limita à rivalidade que existe entre as empresas que o compõem. Clientes, fornecedores, potenciais novos concorrentes e produtos e serviços substitutos concorrem todos com as empresas do sector. É a análise da intensidade da interacção do conjunto de todas estas forças que permite avaliar a intensidade da concorrência do sector e, conseqüentemente, a sua vitalidade. O conhecimento das diferenças de intensidade que cada uma das forças assume num determinado sector torna-se uma mais valia no processo de formulação de estratégias competitivas das empresas.

Uma empresa que conheça os parâmetros que estão na base da definição da intensidade de cada força encontra-se numa situação privilegiada para a identificação dos seus pontos fracos e fortes em comparação com a globalidade do sector permitindo, conseqüentemente, definir uma estratégia competitiva, de carácter defensivo ou ofensivo, que lhe propicie a adopção de uma posição defensável contra as cinco forças competitivas.

4.5 Estratégia das empresas

A obtenção de uma imagem positiva da empresa e uma boa reputação no mercado ($\bar{X} = 3,75$; $\sigma = 0,44$), o aumento da eficiência ($\bar{X} = 3,75$; $\sigma = 0,44$) e a maximização da satisfação do cliente ($\bar{X} = 3,75$; $\sigma = 0,44$) são os objectivos mais frequentemente perseguidos pelas empresas inquiridas. Aumentar a produtividade ($\bar{X} = 3,69$; $\sigma = 0,47$), melhorar a qualidade dos produtos e serviços ($\bar{X} = 3,50$; $\sigma = 0,51$), bem como obter uma rentabilidade a médio e longo prazos, mesmo que implique uma redução da rentabilidade a curto prazo ($\bar{X} = 3,31$; $\sigma = 0,67$) são objectivos que vêm, numa segunda linha, como mais importantes para as empresas.

Pelo contrário, aumentar a satisfação dos empregados ($\bar{X} = 3,22$; $\sigma = 0,64$), obter resultados a curto prazo ($\bar{X} = 3,03$; $\sigma = 0,74$) e contribuir para acções de responsabilidade social ($\bar{X} = 2,92$; $\sigma = 0,73$) não parecem constituir prioridades para as empresas inquiridas.

Por ordem, as empresas definem como objectivos prioritários:

- 1º) Obter de uma imagem positiva da empresa e uma boa reputação no mercado;
- 1º) Aumentar da eficiência da empresa;
- 1º) Maximizar da satisfação do cliente;
- 2º) Aumentar da produtividade;
- 3º) Melhorar a qualidade dos produtos ou serviços;
- 4º) Obter rentabilidade a médio e longo prazos, mesmo que implique uma redução da rentabilidade a curto prazo;
- 5º) Aumentar a satisfação dos empregados;
- 6º) Obter rentabilidade a curto prazo;
- 7º) Contribuir para acções de responsabilidade social.

As empresas têm definido como objectivos prioritários a obtenção de uma imagem positiva da empresa e uma boa reputação no mercado, o aumento da eficiência da empresa e a maximização da satisfação do cliente. Quase ao mesmo nível está o aumento da produtividade. A destacar, há também, o facto de as empresas considerarem, como objectivo mais importante, a obtenção de rentabilidades a médio e longo prazo, mesmo que isso implique uma redução da rentabilidade a longo prazo em detrimento da obtenção de rentabilidades a curto prazo.

O aumento da satisfação dos empregados e a contribuição para acções de responsabilidade social aparecem como objectivos que não são prioritários do ponto de vista das empresas.

Os resultados expressos vão ao encontro dos obtidos no estudo de Dickmen e Birgonul (2003), desenvolvido para o sector da construção turco. Tal como se conclui nesse estudo, a imagem e reputação da empresa e o aumento da eficiência são os principais objectivos definidos pelas empresas. À semelhança da realidade turca, também para o caso português, confirma-se que a obtenção de resultados a curto prazo e o contributo a acções de responsabilidade social são objectivos menos relevantes para as empresas.

Quase todas as empresas que estabelecem, como objectivo prioritário, o aumento da produtividade, também definem como prioridade o aumento da eficiência (associação forte positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,643$; sig.two-tailed=0,000). A eficiência e a produtividade são objectivos interligados.

A esmagadora maioria das empresas que definem, como objectivo prioritário, a imagem positiva, também definem o aumento da eficiência como objectivo muito importante (associação substancial positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,486$; sig.two-tailed=0,002). Aparentemente, a imagem positiva da empresa resulta da sua eficiência.

Quase todas as empresas que definem a melhoria da qualidade dos produtos como objectivo muito importante, colocam a maximização da satisfação do cliente como prioridade (associação forte positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,513$; sig.two-tailed=0,001). O aumento da satisfação dos clientes está fortemente dependente da qualidade final dos produtos disponibilizados pelas empresas.

As empresas que apontam a maximização da satisfação dos clientes como objectivo muito importante, consideram que é imprescindível possuir uma imagem positiva no sector (associação substancial positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,486$; sig.two-tailed=0,002). A imagem positiva no sector parece ser a melhor forma para aumentar a satisfação dos clientes.

Tomando 1 como vantagem e 2 como desvantagem competitiva face aos restantes concorrentes, seguem-se os resultados do tratamento estatístico das respostas dadas pelas empresas que compõem o universo em estudo.

As áreas em que as empresas consideram possuir uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes são a experiência ($\bar{X} = 1,00$; $\sigma = 0,00$), qualidade dos produtos e serviços ($\bar{X} = 1,00$; $\sigma = 0,00$), relação com o cliente ($\bar{X} = 1,05$; $\sigma = 0,23$), capacidade técnica ($\bar{X} = 1,05$; $\sigma = 0,23$), seguidas pelos recursos humanos ($\bar{X} = 1,08$; $\sigma = 0,36$) e a estrutura organizacional ($\bar{X} = 1,09$; $\sigma = 0,37$). Posteriormente, vêm a capacidade de gestão ($\bar{X} = 1,11$; $\sigma = 0,40$), a imagem da empresa ($\bar{X} = 1,12$; $\sigma = 0,33$), a inovação de serviços ($\bar{X} = 1,26$; $\sigma = 0,57$), a relação com os concorrentes ($\bar{X} = 1,28$; $\sigma = 0,51$) e os recursos financeiros ($\bar{X} = 1,46$; $\sigma = 0,51$) como parâmetros que constituem uma vantagem da sua empresa, quando comparada com os concorrentes do sector.

Como áreas de desvantagem face aos concorrentes, as empresas apontam a investigação ($\bar{X} = 1,63$; $\sigma = 0,49$), o marketing ($\bar{X} = 1,69$; $\sigma = 0,47$) e a adopção de uma política de preços mais baixos ($\bar{X} = 1,78$; $\sigma = 0,59$).

Por ordem de importância, identificam-se as áreas em que as empresas consideram possuir uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes:

- 1º) Experiência;
- 1º) Qualidade dos produtos e serviços;
- 2º) Relação com o cliente;
- 2º) Capacidade técnica;
- 3º) Qualificação dos recursos humanos;
- 4º) Estrutura organizacional;
- 5º) Capacidade de gestão;
- 6º) Imagem da empresa;
- 7º) Inovação de serviços;
- 8º) Relação favorável com os concorrentes;
- 9º) Recursos financeiros;
- 10º) Investigação;
- 11º) Marketing;
- 12º) Política de preços mais baixos;

Quase todas as empresas inquiridas consideram que assumem uma posição vantajosa em comparação com os seus concorrentes directos no que diz respeito à sua experiência, qualidade dos seus produtos e serviços, relação com os clientes e capacidade técnica.

Apenas metade das empresas coloca os recursos financeiros como uma vantagem competitiva.

A investigação, o marketing e a política de preços mais baixos são tidos em conta, sob o ponto de vista das próprias empresas, como desvantagens em relação aos seus concorrentes.

Grande parte das empresas dá a entender que, simultaneamente, a relação com o cliente e os seus concorrentes constituem vantagens competitivas da empresa face aos concorrentes (associação moderada positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,356$; sig.two-tailed=0,028). Existe uma associação moderada entre a relação com o cliente e com os concorrentes como factores de competitividade vantajosos.

A maioria das empresas que considera que a inovação de serviços é uma vantagem em relação aos concorrentes, também defende que os seus recursos humanos constituem uma vantagem face aos rivais (associação substancial positiva com coeficiente de

Spearman $\rho=0,373$; sig.two-tailed=0,030). É de ter em conta a associação entre a relação com os concorrentes e a qualidade dos recursos humanos como factores que, em conjunto, conferem vantagem competitiva.

Quase todas as empresas consideram que a experiência e a relação com o cliente são vantagens da empresa em relação aos concorrentes (associação forte positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,593$; sig.two-tailed=0,000). A experiência e a boa relação com os concorrentes, constituem, juntos, factores que conferem uma vantagem competitiva muito forte das empresas do sector face aos seus rivais.

As empresas inquiridas consideram que os factores chave que, actualmente, desempenham um papel mais importante e que permitem alcançar uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal passam pelo financiamento ($\bar{X} = 3,68$; $\sigma = 0,47$), recursos humanos ($\bar{X} = 3,67$; $\sigma = 0,48$), bem como pelo capital e dimensão ($\bar{X} = 3,61$; $\sigma = 0,59$). De seguida, vem a qualidade dos produtos e serviços comercializados ($\bar{X} = 3,54$; $\sigma = 0,61$) e a estrutura organizacional ($\bar{X} = 3,51$; $\sigma = 0,56$).

Equipamentos e tecnologia ($\bar{X} = 3,38$; $\sigma = 0,64$), à semelhança da adopção de uma gestão de risco ($\bar{X} = 3,26$; $\sigma = 0,72$) parecem ser os factores que são considerados menos importantes para assumir uma vantagem competitiva no sector.

As empresas referiram, ainda, a gestão da qualidade, o ambiente e segurança, a agressividade comercial e a disponibilidade com o cliente como factores relevantes.

Por ordem de importância, as empresas consideram que os factores chave para obter uma vantagem competitiva no sector são:

- 1º) Financiamento;
- 2º) Recursos humanos;
- 3º) Capital e dimensão;
- 4º) Qualidade dos produtos e serviços comercializados;
- 5º) Estrutura organizacional;
- 6º) Equipamentos e tecnologia;
- 7º) Gestão de risco,
- 8º) Outros.

As empresas colocam o financiamento, os recursos humanos e o capital e dimensão e da empresa como factores que conferem uma vantagem competitiva às empresas do sector. Equipamentos e tecnologia, bem como uma gestão de risco são colocados em último lugar.

Quase todas as empresas que vêem o equipamento e tecnologia como vantagens competitivas muito importantes, consideram que a qualidade dos produtos e serviços comercializados é muito importante (associação forte positiva com coeficiente de Spearman $\rho=0,542$; sig.two-tailed=0,001). Uma empresa que possua uma vantagem, face aos seus opositores directos, em equipamento e tecnologia, encontra-se numa posição competitiva mais favorável.

Algumas empresas inquiridas apontam, como principais factores que conferem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais, a capacidade de gestão e solidez financeira ($\bar{X} = 3,62$; $\sigma = 0,64$) e as condições na obtenção de financiamento ($\bar{X} = 3,53$; $\sigma = 0,69$). De seguida encontram-se a produtividade ($\bar{X} = 3,43$; $\sigma = 0,73$), as políticas governamentais ($\bar{X} = 3,42$; $\sigma = 0,64$), o contexto económico e social do país ($\bar{X} = 3,39$; $\sigma = 0,68$), a qualificação dos recursos humanos ($\bar{X} = 3,38$; $\sigma = 0,79$) e, por fim, a tecnologia ($\bar{X} = 3,32$; $\sigma = 0,71$).

Uma empresa acrescentou, como factor relevante, o cumprimento dos prazos.

Por ordem de importância, os factores que constituem uma desvantagem competitiva das empresas portuguesas face às internacionais são:

- 1º) Capacidade de gestão e solidez financeira;
- 2º) Obtenção de financiamento;
- 3º) Produtividade;
- 4º) Políticas governamentais;
- 5º) Contexto económico e social do país;
- 6º) Qualificação dos recursos humanos;
- 7º) Tecnologia;
- 8º) Outros.

As empresas portuguesas colocam a capacidade de gestão e solidez financeira e a dificuldade na obtenção de financiamento como principais factores competitivos que conferem uma desvantagem competitiva face às internacionais. Por outro lado, a tecnologia e qualificação dos recursos humanos parecem não constituir factores determinantes que confirmem, às empresas nacionais, uma posição desvantajosa em relação às internacionais.

Grande parte das empresas que considera que a estrutura organizacional é um factor competitivo muito importante, afirma que a fraca qualidade dos recursos humanos constitui uma desvantagem determinante das empresas nacionais face às internacionais (associação substancial positiva com coeficiente de Spearman $p=0,410$; sig.two-tailed= $0,012$). Esta associação pode indicar que as empresas portuguesas que possuem uma estrutura organizacional bem definida não estão satisfeitas com a qualidade dos recursos humanos disponíveis.

Quase todas as empresas que consideram que a produtividade é uma desvantagem competitiva das empresas nacionais, face às internacionais, consideram que os recursos humanos também o são (associação substancial positiva com coeficiente de Spearman $p=0,488$; sig.two-tailed= $0,002$). Uma fraca produtividade e a uma baixa qualidade dos recursos humanos, quando conjugados, constituem uma desvantagem competitiva importante das empresas portuguesas em relação às concorrentes internacionais.

Mais de metade das empresas consideram que, em conjunto, as condições de obtenção de financiamento e a capacidade de gestão financeira constituem uma desvantagem em relação às empresas internacionais (associação forte positiva com coeficiente de Spearman $p=0,525$; sig.two-tailed= $0,001$). Uma fraca capacidade de obtenção de financiamento, conjugada com uma capacidade de gestão financeira deficiente, conduz as empresas nacionais a assumirem uma desvantagem competitiva face às internacionais.

Do total das empresas inquiridas, apenas 57% definem, formalmente, uma estratégia competitiva.

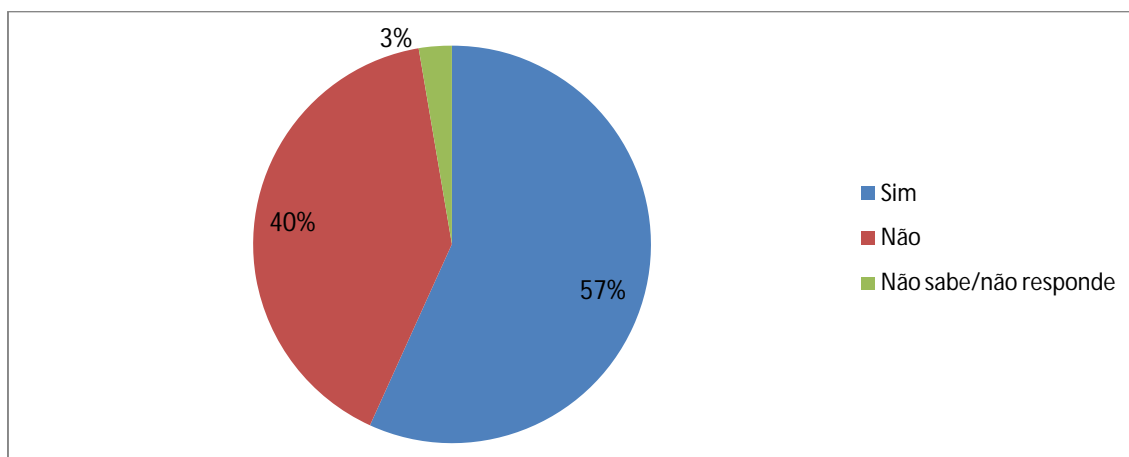


Figura 4.35 – Distribuição das respostas à questão "indique se a sua empresa definiu uma estratégia competitiva e se ela está formalmente documentada" das empresas respondentes ao questionário

A esmagadora maioria dessas empresas actualiza a sua estratégia com uma frequência anual (58%). 15% do total revê semanalmente, 9% diariamente, 6% trimestralmente, 6% de dois em dois anos e 6% de três em três anos.

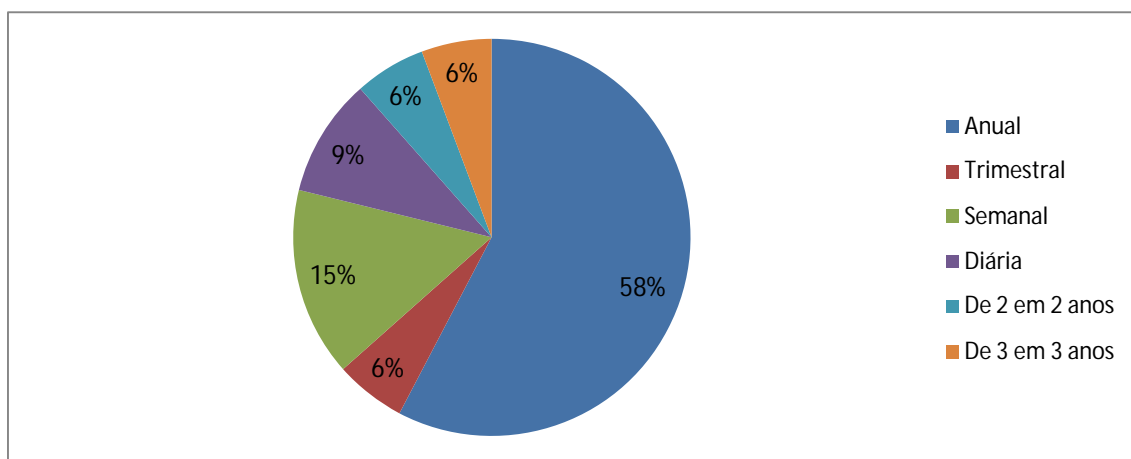


Figura 4.36 – Frequência de actualização da estratégia das empresas que responderam ao questionário que definem, formalmente, uma estratégia competitiva

Habitualmente, cabe ao dono, presidente ou CEO (47%) a tarefa de produzir esse documento, sendo que 20% das empresas delega essa competência no departamento financeiro, 17% no departamento de planeamento e 3% a uma entidade externa. Uma empresa acrescentou a administração como departamento responsável pela sua formulação.

Apesar das empresas inquiridas serem de média e grande dimensão, quase metade delas não têm uma estratégia competitiva formalmente definida.

A maioria daquelas que têm uma estratégia competitiva formalmente definida, actualizam-na anualmente e cabe ao dono, presidente ou CEO a tarefa de a produzir sob a forma documentada.

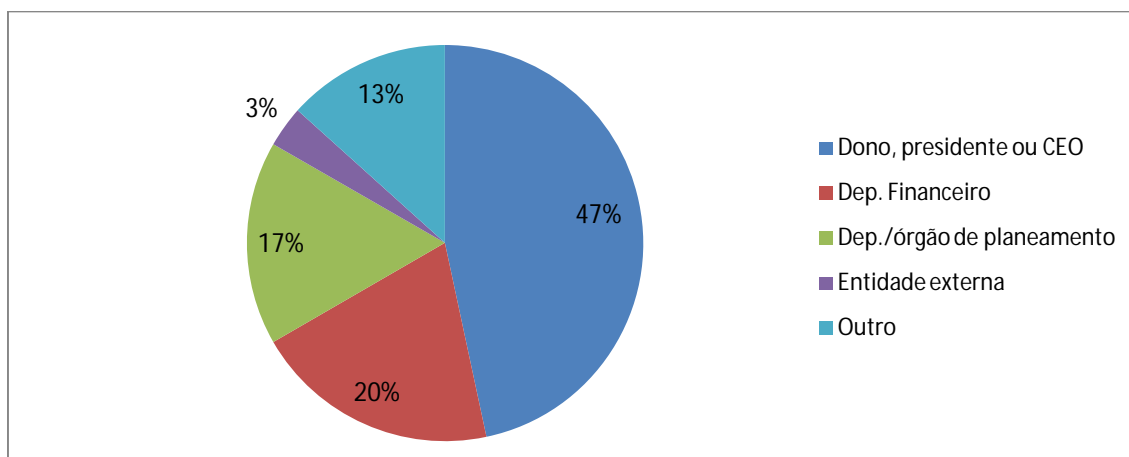


Figura 4.37 – Identificação do autor do documento que define a estratégia das empresas que responderam ao questionário e que a definem formalmente

Segundo a informação transmitida pelas empresas inquiridas, a ferramenta mais utilizada para a definição da estratégia competitiva é a análise de Oportunidades de Mercado (20%), seguida da Análise Financeira (17%). 13% do total recorre à Gestão por Objectivos e 12% à Análise de Concorrentes.

Apenas 7% das empresas utiliza o Brainstorming, 7% a análise da Curva de Experiência, 6% o Benchmarking, 5% a análise SWOT, 5% a análise do Ciclo de Vida dos Produtos, 3% à análise da Cadeia de Valor, 3% à análise de Grupos Estratégicos e, por fim, apenas 1% retira mais-valia da análise com base nas Cinco Forças de Porter.

Por ordem de utilização, as ferramentas que permitem, actualmente, às empresas definir as estratégias competitivas são:

- 1º) Análise de Oportunidades de Mercado;
- 2º) Análise Financeira;
- 3º) Gestão por Objectivos;
- 4º) Análise de Concorrentes;
- 5º) Brainstorming;
- 5º) Curva de Experiência;
- 6º) Benchmarking;
- 7º) Análise SWOT;
- 7º) Análise do Ciclo de Vida dos Produtos;
- 8º) Análise da Cadeia de Valor;
- 8º) Análise de Grupos Estratégicos;
- 9º) Cinco Forças de Porter.

As ferramentas mais utilizadas pelas empresas, na definição das suas estratégias competitivas passam pela análise de Oportunidades de Mercado e a Análise Financeira. Apesar da importância que representam, a análise de Cadeia de Valor, de Grupos Estratégicos e das Cinco Forças de Porter parecem constituir ferramentas desconhecidas para as empresas.

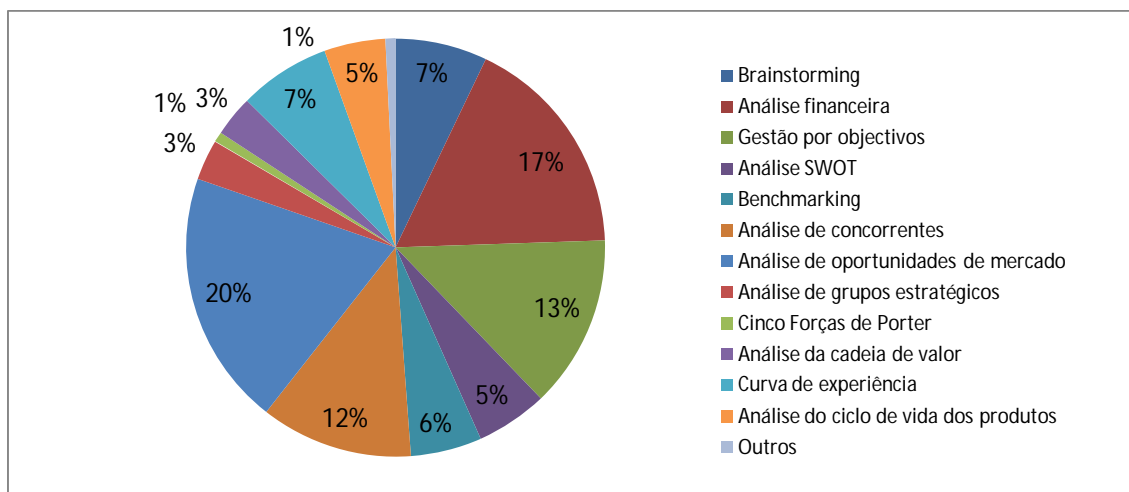


Figura 4.38 – Identificação das ferramentas utilizadas pelas empresas que responderam ao questionário na definição das suas estratégias competitivas

4.6 Âmbito dos resultados do estudo

Como já foi referido, os resultados obtidos aplicam-se às empresas com mais de 100 trabalhadores do segmento de engenharia civil e obras públicas em Portugal, que se dedicam, segundo os Códigos de Actividade Económica (CAE) nos quais estão registados, à Construção e Engenharia Civil, Construção de Auto-Estradas, Estradas, Vias Férreas, Aeroportos e Instalações Desportivas e Engenharia Hidráulica agrupadas, correspondendo, respectivamente, aos CAE 45212, 45230 e 45240. Optou-se pelo envio de questionários a todas os elementos do universo estudado, tendo-se registado uma taxa de resposta de 35%. Segundo Dillon, Madden e Firtle (1994), a taxa de resposta está compreendida, normalmente, entre os 10% e os 20%.

A extrapolação dos resultados para as empresas com menos de 100 trabalhadores, com as características anteriormente mencionadas, será uma tarefa especulativa. Apesar dos resultados obtidos poderem ser úteis para a globalidade do sector, não se aplicam a todo o sector da Construção e Obras Públicas em Portugal.

5. CONCLUSÕES

Actualmente, a definição de uma estratégia competitiva constitui um factor decisivo para o sucesso das empresas do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal. Para tal, as empresas devem conhecer bem as especificidades e o meio envolvente do sector. Uma empresa que conheça os parâmetros que estão na base da definição da intensidade de cada força, encontra-se numa situação privilegiada para a identificação dos seus pontos fracos e fortes em relação à globalidade do sector e, conseqüentemente, definir uma estratégia competitiva que lhe permita defender-se, da melhor forma possível, da acção das cinco forças competitivas.

A realização deste estudo permite concluir que é possível identificar os factores estruturais que condicionam a capacidade competitiva das empresas do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal e que o Modelo das Cinco Forças é aplicável a este sector. Por outro lado, avalia a sensibilização das empresas para a adopção de técnicas/ferramentas na definição das suas estratégias competitivas.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que, no segmento de Engenharia Civil e Obras Públicas, para as empresas de média e grande dimensão, a rivalidade entre elas é elevada. Pelo contrário, a ameaça de entrada de novos concorrentes e o poder negocial, quer dos clientes, quer dos fornecedores, são baixos. Ainda assim, o poder negocial dos clientes é superior ao dos fornecedores. A quantificação da ameaça que os produtos e serviços substitutos representam não é uma tarefa simples, já que, para as empresas, a própria existência dos mesmos no sector não é consensual. Sabe-se, no entanto, que caso estes surjam no mercado, a sua viabilidade é mais forte se estes entrarem no mercado a preços mais favoráveis ou conduzirem a custos de produção mais baixos que os actuais.

A dificuldade na obtenção de crédito bancário constitui a maior condicionante à entrada de novos concorrentes no mercado. O parâmetro que as empresas do sector valorizam mais nos fornecedores é o preço oferecido para os seus produtos ou serviços. Normalmente, o cliente opta pelos produtos e serviços de uma empresa que apresente preços mais favoráveis e desvaloriza a publicidade/promoção dos mesmos. As empresas tendem a considerar que aquelas que disponibilizarem produtos a preços de venda/comercialização mais favoráveis estão em vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Definem, ainda, como objectivos prioritários, a obtenção de uma imagem positiva e uma boa reputação no mercado, o aumento da eficiência e a maximização da satisfação do cliente. Pelo contrário, aumentar a satisfação dos empregados, obter rentabilidade a curto prazo e contribuir para acções de responsabilidade social acabam por ser objectivos secundários.

A experiência, a qualidade dos produtos e serviços disponibilizados, a relação com os clientes e a capacidade técnica são os factores nos quais as empresas consideram assumir uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Como áreas de desvantagem, as mesmas apontam a investigação, o marketing e a adopção de uma política de preços mais baixos.

As empresas colocam o financiamento, os recursos humanos e o capital e a dimensão e da empresa como sendo os factores que conferem uma vantagem competitiva às empresas do sector da construção em Portugal. Equipamentos e tecnologia, à semelhança da adopção de uma gestão de risco são os factores considerados como menos importantes para assumir uma vantagem competitiva no sector.

A capacidade de gestão e solidez financeira e a dificuldade na obtenção de financiamento são apontados como principais factores competitivos que conferem uma desvantagem competitiva das empresas portuguesas da indústria face às internacionais. Pelo contrário, a tecnologia e a qualificação dos recursos humanos parecem não contribuir para uma eventual desvantagem.

Apesar de se tratarem de empresas de média e grande dimensão, quase metade delas não tem definida, formalmente, uma estratégia competitiva, sendo que, das que têm, a esmagadora maioria delas actualiza a sua estratégia com uma frequência anual. As ferramentas mais utilizadas para esse fim são a análise de oportunidades de mercado e a análise financeira.

A análise da intensidade das cinco forças que permite avaliar a competitividade do sector, conjugada com a identificação dos seus principais factores competitivos, constitui uma ferramenta útil na definição de estratégias competitivas individuais das empresas. Ao mesmo tempo, serve como parâmetro de comparação das empresas face às perspectivas estratégicas adoptadas pelos seus concorrentes. Por outro lado, este estudo fornece, ainda, informação útil às empresas que pretendem iniciar a sua actividade no sector nacional ou num mercado internacional, bem como aos fornecedores e às entidades que pretendem introduzir, no mercado, produtos ou serviços substitutos. Espera-se que a metodologia adoptada e os resultados obtidos no trabalho possam, ainda, constituir ferramentas úteis no desenvolvimento de trabalhos aplicados aos sectores da Construção e Obras Públicas nacional e internacionais.

6. PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Ao longo do processo de realização do trabalho foram surgindo questões, para as quais seria interessante encontrar resposta.

A limitação de meios e tempo não permitiu que se desenvolvesse um trabalho que incluísse a globalidade do sector da Construção e Obras Públicas em Portugal. Desta forma, seria importante desenvolver outros trabalhos semelhantes que incluíssem as empresas de pequena dimensão registados com os mesmos Códigos de Actividade Económica (CAE) e que englobassem os restantes segmentos de mercado do sector, nomeadamente o da construção de edifícios residenciais e de edifícios não residenciais.

Com a conclusão da dissertação, levantam-se novas questões que incentivam a realização de trabalhos de investigação futuros:

- qual o real impacto provocado pela entrada de produtos ou serviços substitutos no sector?
- quais as razões que levam a que não se verifique um consenso de opinião sobre a existência de produtos ou serviços substitutos no sector?
- até que ponto é importante a definição de uma estratégia competitiva no sector e quais as consequências práticas resultantes da sua inexistência?
- será possível estabelecer uma ligação entre o desempenho das empresas e as diferentes estratégias competitivas que adoptam?
- quais as razões que levam a que exista uma percentagem tão elevada de empresas que não definam formalmente uma estratégia competitiva?
- de que forma se organizarão, actualmente, as empresas do sector de acordo com as suas estratégias competitivas?
- de que forma as empresas portuguesas exploram, actualmente, as três estratégias genéricas propostas por Porter (liderança no custo, diferenciação e focalização)?
- será que se obtêm resultados concordantes com os obtidos no estudo se for realizado um trabalho semelhante, avaliando as mesmas forças, mas sob a

perspectiva dos fornecedores, dos clientes e das empresas que iniciam a sua actividade no sector?

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.A. (1992). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley.
- AECOPS (2007). *Relatório AECOPS da Construção 2006/2007*. Lisboa: AECOPS (Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços).
- AECOPS (2008). *Relatório AECOPS da Construção 2007/2008*. Lisboa: AECOPS (Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços).
- Afonso, F., Morais, J., Sequeira, A., Hill, Lourdes (1998). *O Sector da Construção – Diagnóstico e Eixos de Intervenção*. Lisboa: IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), Observatório das PME.
- Baganha, M., Carvalheiro, L. (2001). *Uma europeização diferenciada: o sector da construção e obras públicas*, in José Reis e Maria Ioannis Baganha (orgs.). *O curso da economia: contextos e mobilidades*. Porto: Afrontamento (no prelo).
- Baden-Fuller, C., Stopford, J. (1992). *Rejuvenating the Mature Business*. London: Routledge.
- Baker, M. (2003). *The Marketing Book*. 5ª edição. Oxford: Elsevier.
- Bennett, J. (1992). *Book Review of Strategic Management in Construction*. *Constr. Manage. Econom.*, 10 (6), pp. 533-534.
- Betts, M., Ofori, G. (1992). *Strategic Planning for Competitive Advantage in Construction*. *Constr. Manage. Econom.*, 10, pp. 511-532.
- Bowman, C. (1998). *Strategy in Practice*. England: Pearson Education Limited.
- Chinowsky, P.S., Meredith, J.E. (2000). *Strategic Management in Construction*. *J. Constr. Eng. Manage*, 126 (1), pp. 1-9.
- Dickmen, I., Birgonul, M. T. (2003). *Strategic Perspective of Turkish Construction Companies*. *Journal of Management in Engineering*, 1 (33), pp. 33-40.
- Fellows, R. F. (1993). *Competitive Advantage in Construction: A Coment*. *Constr. Manage. Econom.*, 11, pp. 71-72.
- FEPICOP (2009). *Relatório FEPICOP da Construção 2008/2009*. Lisboa: FEPICOP (Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas).

FEPICOP (2010). *Conjuntura da Construção – Janeiro de 2010 (n.º 36)*. Lisboa: FEPICOP (Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas).

Hill, L., Jones, R. (1995). *Strategy Management and Integrated Approach*. 4ª edição. Boston: Houghton Mifflin Company.

Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West, St. Paul, Minn.

INE (2007). *Estatísticas da Construção e da Habitação*. Lisboa: INE (Instituto Nacional de Estatística).

Junnonen, J.M. (1998). *Strategy Formation in Construction Firms*. *Engineering Construction and Architectural Management*, 5 (2), pp. 107-114.

Kale, S., Ardit, D. (2003). *Differentiation, Conformity, and Construction Firm Performance*. *Journal of Management in Engineering*, 19 (2), pp. 52-59.

Karagiannopoulos, G.D., Georgopoulos, N., Nikolopoulos, K. (2005). *Fathoming Porter's Five Forces Model in the Internet Era*. Emerald Group Publishing Limited, 7 (6), pp.66-76.

Ketels, C.H.M. (2006). *Michael Porter's Competitiveness Framework – Recent Learnings and New Research Priorities*. *J Ind Compet Trade*, 6 (2), pp. 115-136.

Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*. 2ª edição. England: Pearson Education Limited.

Miller, D. (1987). *Structural and Environmental Correlates of Business Strategy*. *Strategic Manage. J.*, 8 (3), pp. 55-76.

Mintzberg, H. (1988). *Generic Strategies: Towards a Comprehensive Framework*. *Advances in Strategic Management*, P. Shrivista, A. Huff, J. Dutton, eds., JAI Press, Greenwich, Conn., pp. 1-67.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Nunes, C. (2001). *Construção: o desafio da especialização*. Gepe (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica). Lisboa: Ministério da Economia.

Oliver, C. (1997). *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*. *Strategic Manage*, 18 (9), pp. 697-713.

- Oral, E.L., Mistikoglu, G. (2005). *Competitive Analysis of the Turkish Brick Industry – A Case Study for Developing Countries*. Building and Environment, 42 (1), pp. 416-423.
- Ou, C., Chou, S., Chang, Y. (2007). *Using a Strategy-Aligned Fuzzy Competitive Analysis Approach for Market Segment Evaluation and Selection*. Expert Systems with Applications, 36 (1), pp. 527-541.
- Pierce, J.A., Robinson, R.B. (1991). *Strategic Management*. Irwin, Ill.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalab, C.K., Gary, H. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68 (3), pp. 79-91.
- Price, A.D.F., Ganiev, B.V., Newson, E. (2003). *Changing Strategic Management Practice Within in UK Construction Industry*. Strategic Change, 12 (7), pp. 347-366.
- Rapp, R.R. (2001). *Business Strategy: Ideas for Construction Master's Degrees*. Leadership and Management in Engineering, pp. 37-42.
- Reis, E., Vicente, P., Ferrão, F. (2001). *Sondagens – A amostragem como factor decisivo de qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Rumelt, R. (1991). *How Does Industry Matter?* Strategic Management Journal, 12(3), pp. 167-186.
- Stalk, G. (1988). *Time – The Next Source of Competitive Advantage*. Harvard Bus. Rev., 66 (4), pp. 41-51.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T. (2000). *Global and Transnational Business*. England: John Wiley and Sons Inc.
- Thompson, J.L. (1998). *Strategic Management: Awareness and Change*. 3ª Edição. International Thomson Business Press: London.
- Warszawski, A. (1996). *Strategic Planning in Construction Companies*. Journal of Construction Engineering and Management, 122 (2), pp. 133-140.
- William R. Dillon, T. J. M. e Firtle, N. H. Irwin (1994). *Marketing Research in a Marketing Environment*. Burr Ridge, Ill.

Yates, J.K. (1994), *Construction Competition and Competitive Strategies*. Journal of Management in Engineering, 10 (1), pp. 58-69.

ANEXOS

A. Grau de correlação entre questões

A.1 Questões qualitativas

Questões “A Imagem/reputação e notoriedade da sua empresa são importantes para o cliente?” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado”

O cruzamento das respostas dadas nestas questões funciona como teste de confirmação, pelo que se verifica que as empresas responderam de forma coerente às questões colocadas.

			ImagRep_B1	ImagemPosit_B31.7
Spearman's rho	ImagRep_B1	Correlation Coefficient	1,000	,387*
		Sig. (2-tailed)	.	,020
		N	37	36
	ImagemPosit_B31.7	Correlation Coefficient	,387*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,020	.
		N	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro A.1 – Grau de correlação entre as questões “A Imagem/reputação e notoriedade da sua empresa são importantes para o cliente?” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado”

Questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Dificuldades na obtenção de licenças” e “O processo de constituição/formalização de empresas, obtenção de alvarás e licenciamentos constitui uma barreira à entrada e saída de empresas nesse sector”

O cruzamento das respostas dadas nestas questões funciona como teste de confirmação, pelo que se verifica que as empresas responderam de forma coerente às questões.

			DifObtLic_B3.4	ConstitFormaliz_B29
Spearman's rho	DifObtLic_B3.4	Correlation Coefficient	1,000	,579**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	37	37
	ConstitFormaliz_B29	Correlation Coefficient	,579**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.2 – Grau de correlação entre as questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Dificuldades na obtenção de licenças” e “O processo de constituição/formalização de empresas, obtenção de alvarás e licenciamentos constitui uma barreira à entrada e saída de empresas nesse sector”

Questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Número de empresas existentes” e “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Dimensão das empresas existentes”

A presença no sector de um elevado número de empresas de grande dimensão é uma das principais barreiras à entrada de novos concorrentes.

			NrEmpExist_B3.1	DimEmp_B3.2
Spearman's rho	NrEmpExist_B3.1	Correlation Coefficient	1,000	,633**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	37	37
	DimEmp_B3.2	Correlation Coefficient	,633**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.3 – Grau de correlação entre as questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Número de empresas existentes” e “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Dimensão das empresas existentes”

Questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Investimentos em máquinas e tecnologia” e “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Facilidade em recrutar pessoal qualificado”

A existência de empresas com fortes investimentos em máquinas e tecnologia e apetrechadas de pessoal qualificado é uma barreira a destacar.

			InvMaqTecn_B3.3	FacRecrPess_B3.9
Spearman's rho	InvMaqTecn_B3.3	Correlation Coefficient	1,000	,309
		Sig. (2-tailed)	.	,063
		N	37	37
	FacRecrPess_B3.9	Correlation Coefficient	,309	1,000
		Sig. (2-tailed)	,063	.
		N	37	37

Quadro A.4 – Grau de correlação entre as questões “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Investimentos em máquinas e tecnologia” e “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector - Facilidade em recrutar pessoal qualificado”

Questões “A produção da sua empresa destina-se a poucos clientes.” e “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhor publicidade/promoção”

Empresas que produzem para poucos clientes consideram que a publicidade não é determinante para que o cliente opte pelos seus serviços.

			MelhPublic_B12.5	ProdPoucClient_B10
Spearman's rho	MelhPublic_B12.5	Correlation Coefficient	1,000	-,396*
		Sig. (2-tailed)	.	,018
		N	35	35
	ProdPoucClient_B10	Correlation Coefficient	-,396*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,018	.
		N	35	38

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro A.5 – Grau de correlação entre as questões “A produção da sua empresa destina-se a poucos clientes.” e “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhor publicidade/promoção”

Questões “a aquisição dos produtos da sua empresa representa uma parte significativa dos custos globais dos seus clientes.” e “O cliente possui elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente.”

O cruzamento das respostas dadas nestas questões funciona como teste de confirmação, pelo que se verifica que as empresas responderam de forma coerente às questões colocadas.

			AquisProd_B11	ElevCustMud_B13
Spearman's rho	AquisProd_B11	Correlation Coefficient	1,000	,455**
		Sig. (2-tailed)	.	,005
		N	38	37
	ElevCustMud_B13	Correlation Coefficient	,455**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.6 – Grau de correlação entre as questões “a aquisição dos produtos da sua empresa representa uma parte significativa dos custos globais dos seus clientes.” e “O cliente possui elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente.”

Questões “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhores condições de pagamento” e “Para cada um dos seguintes factores competitivos no sector em que a sua empresa opera, classifique-os, de acordo com a sua importância - Condições de pagamento”

O cruzamento das respostas dadas nestas questões funciona como teste de confirmação, pelo que se verifica que as empresas responderam de forma coerente às questões colocadas.

			MelhConPag_B12.2	CondPagam_B26.3
Spearman's rho	MelhConPag_B12.2	Correlation Coefficient	1,000	,461**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	37	37
	CondPagam_B26.3	Correlation Coefficient	,461**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	37	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.7 – Grau de correlação entre as questões “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhores condições de pagamento” e “Para cada um dos seguintes factores competitivos no sector em que a sua empresa opera, classifique-os, de acordo com a sua importância - Condições de pagamento”

Questões “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhor publicidade/promoção” e “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Imagem/reputação da empresa”

Apesar da imagem e reputação serem factores decisivos para que os clientes optem pelos serviços de uma empresa, a promoção da empresa através de uma melhor publicidade não é valorizada pelos clientes.

			MelhPublic_B12.5	ImagReput_B12.6
Spearman's rho	MelhPublic_B12.5	Correlation Coefficient	1,000	,499**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	37	37
	ImagReput_B12.6	Correlation Coefficient	,499**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.8 – Grau de correlação entre as questões “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Melhor publicidade/promoção” e “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz - Imagem/reputação da empresa”

Questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a produtividade” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a eficiência”

Quase todas as empresas que estabelecem, como objectivo prioritário, o aumento da produtividade, também definem como prioridade o aumento da eficiência.

			AumProdutiv_B31.3	AumEfic_B31.4
Spearman's rho	AumProdutiv_B31.3	Correlation Coefficient	1,000	,643**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	37	37
	AumEfic_B31.4	Correlation Coefficient	,643**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.9 – Grau de correlação entre as questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a produtividade” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a eficiência”

Questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a eficiência” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado”

Quase todas as empresas que definem, como objectivo prioritário, a imagem positiva, também definem o aumento da eficiência como objectivo muito importante.

			AumEfic_B31.4	ImagemPosit_B31.7
Spearman's rho	AumEfic_B31.4	Correlation Coefficient	1,000	,486**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	37	37
	ImagemPosit_B31.7	Correlation Coefficient	,486**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.10 – Grau de correlação entre as questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Aumentar a eficiência” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado”

Questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Melhorar a qualidade dos produtos/serviços” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Maximizar a satisfação do cliente”

Quase todas as empresas que definem a melhoria da qualidade dos produtos como objectivo muito importante, colocam a maximização da satisfação do cliente como prioridade.

			MelhQualidProd_ B31.5	MaxSatisfClient_ B31.6
Spearman's rho	MelhQualidProd_B31.5	Correlation Coefficient	1,000	,513**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	37	37
	MaxSatisfClient_B31.6	Correlation Coefficient	,513**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.11 – Grau de correlação entre as questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Melhorar a qualidade dos produtos/serviços” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Maximizar a satisfação do cliente”

Questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Maximizar a satisfação do cliente” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado”

Quase todas as empresas que colocam a maximização da satisfação dos clientes como objectivo muito importante, consideram que é imprescindível possuir uma imagem positiva no sector.

			MaxSatisfClient_ B31.6	ImagemPosit_B3 1.7
Spearman's rho	MaxSatisfClient_B31.6	Correlation Coefficient	1,000	,486**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	37	37
	ImagemPosit_B31.7	Correlation Coefficient	,486**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.12 – Grau de correlação entre as questões “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Maximizar a satisfação do cliente” e “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos - Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado”

Questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Qualidade dos produtos/serviços” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Relação com o cliente”

Quase todas as empresas consideram, simultaneamente, que a relação com o cliente e os seus concorrentes constituem vantagens competitivas da empresa face aos concorrentes.

			QualidProd_B32.6	RelacClient_B32.13
Spearman's rho	QualidProd_B32.6	Correlation Coefficient	1,000	,356 [*]
		Sig. (2-tailed)	.	,028
		N	38	38
	RelacClient_B32.13	Correlation Coefficient	,356 [*]	1,000
		Sig. (2-tailed)	,028	.
		N	38	38

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro A.13 – Grau de correlação entre as questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Qualidade dos produtos/serviços” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Relação com o cliente”

Questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Recursos Humanos” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Inovação de serviços”

A maioria das empresas considera que a inovação de serviços é uma vantagem em relação aos concorrentes e que os seus recursos humanos são uma vantagem.

			RecurHum_B32.7	InovServ_B32.10
Spearman's rho	RecurHum_B32.7	Correlation Coefficient	1,000	,373*
		Sig. (2-tailed)	.	,030
		N	37	34
	InovServ_B32.10	Correlation Coefficient	,373*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,030	.
		N	34	34

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro A.14 – Grau de correlação entre as questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Recursos Humanos” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Inovação de serviços”

Questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Experiência” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva – Investigação”

Quase todas as empresas consideram que a experiência e a relação com o cliente são vantagens da empresa em relação aos concorrentes.

			Exper_B32.11	RelacClient_B32.13
Spearman's rho	Exper_B32.11	Correlation Coefficient	1,000	,593**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	38	38
	RelacClient_B32.13	Correlation Coefficient	,593**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.15 – Grau de correlação entre as questões “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva - Experiência” e “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva – Investigação”

Questões “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Qualidade dos produtos/serviços comercializados” e “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Equipamentos e tecnologia”

Quase todas as empresas que vêm o equipamento e tecnologia como vantagens competitivas muito importantes, consideram que a qualidade dos produtos e serviços comercializados é muito importante.

			Qualid_B33.4	EquipTecn_B33.5
Spearman's rho	Qualid_B33.4	Correlation Coefficient	1,000	,542**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	37	37
	EquipTecn_B33.5	Correlation Coefficient	,542**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.16 – Grau de correlação entre as questões “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Qualidade dos produtos/serviços comercializados” e “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Equipamentos e tecnologia”

Questões “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Estrutura organizacional” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Qualificação dos recursos humanos”

Grande parte das empresas considera que a estrutura organizacional é um factor competitivo muito importante e que a fraca qualidade dos recursos humanos constitui uma desvantagem determinante das empresas nacionais face às internacionais.

			EstrOrg_B33.7	QualRecHum_B34.7
Spearman's rho	EstrOrg_B33.7	Correlation Coefficient	1,000	,410*
		Sig. (2-tailed)	.	,012
		N	38	37
	QualRecHum_B34.7	Correlation Coefficient	,410*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,012	.
		N	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quadro A.17 – Grau de correlação entre as questões “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal - Estrutura organizacional” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Qualificação dos recursos humanos”

Questões “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Produtividade” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Qualificação dos recursos humanos”

Quase todas as empresas que consideram que a produtividade é uma desvantagem competitiva das empresas nacionais, face às internacionais, consideram que os recursos humanos também são.

			Produt_B34.5	QualRecHum_B34.7
Spearman's rho	Produt_B34.5	Correlation Coefficient	1,000	,488**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	37	37
	QualRecHum_B34.7	Correlation Coefficient	,488**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	37	37

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.18 – Grau de correlação entre as questões “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Produtividade” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Qualificação dos recursos humanos”

Questões “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Condições na obtenção de financiamento” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Capacidade de gestão e solidez financeira”

Mais de metade das empresas consideram que, em conjunto, as condições de obtenção de financiamento e a capacidade de gestão financeira constituem uma desvantagem em relação às empresas internacionais.

			CondObtFinanc_ B34.3	CapGestSolidFin_ _B34.4
Spearman's rho	CondObtFinanc_B34.3	Correlation Coefficient	1,000	,525**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	38	37
	CapGestSolidFin_B34.4	Correlation Coefficient	,525**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro A.19 – Grau de correlação entre as questões “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Condições na obtenção de financiamento” e “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais - Capacidade de gestão e solidez financeira”

A.2 Questões qualitativas ordinais (variáveis da mesma questão)

Questão “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector”

Aparecimento de novos concorrentes	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Dificuldade na obtenção crédito bancário	34	2,94	0,34	pouco importante	muito importante
Investimentos em máquinas e tecnologia	35	2,69	0,47	pouco importante	muito importante
Nível das taxas de juro	34	2,65	0,49	pouco importante	muito importante
Facilidade em recrutar pessoal qualificado	34	2,62	0,60	sem importância	muito importante
Dimensão das empresas existentes	35	2,57	0,61	sem importância	muito importante
Dificuldades na obtenção de licenças	35	2,51	0,51	pouco importante	muito importante
Número de empresas existentes	36	2,50	0,65	sem importância	muito importante
Acesso a canais de distribuição	35	2,29	0,67	sem importância	muito importante
Dificuldade de acesso aos materiais	35	2,06	0,64	sem importância	muito importante

Quadro A.20 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique o grau de importância dos seguintes factores para o aparecimento de novos concorrentes neste sector”

(1-sem importância; 2-pouco importante; 3-muito importante; 0-não sabe/não responde)

Questão “Indique os principais factores para manter os actuais fornecedores”

Fornecedores	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Melhores preços	38	3,00	0,00	muito importante	muito importante
Melhores condições de pagamento	38	2,97	0,28	pouco importante	muito importante
Melhor qualidade dos produtos	38	2,95	0,23	pouco importante	muito importante

Quadro A.21 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique os principais factores para manter os actuais fornecedores”

(1-sem importância; 2-pouco importante; 3-muito importante; 0-não sabe/não responde)

Questão “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz”

Cientes	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Melhores preços	37	3,65	0,63	nada importante	muito importante
Melhor qualidade dos produtos	36	3,53	0,74	pouco importante	muito importante
Imagem/reputação da empresa	37	3,43	0,87	nada importante	muito importante
Melhores condições de pagamento	37	2,81	0,78	nada importante	muito importante
Melhor distribuição	35	2,40	1,09	nada importante	muito importante
Melhor publicidade/promoção	35	2,17	0,86	nada importante	muito importante

Quadro A.22 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz”

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-importante; 4-muito importante; 0-não sabe/não responde)

Questão “Para cada um dos seguintes factores competitivos no sub-sector em que a sua empresa opera, classifique-os, de acordo com a sua importância”

Factores Competitivos	N	Média	Desvio Padrão	Minimo	Maximo
Preço de venda/comercialização	37	3,65	0,54	importante	muito importante
Qualidade dos produtos	37	3,62	0,59	pouco importante	muito importante
Contratação de mão-de-obra especializada	38	3,53	0,60	pouco importante	muito importante
Condições de pagamento	37	3,24	0,83	nada importante	muito importante
Logística de distribuição	36	2,64	0,93	nada importante	muito importante

Quadro A.23 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Para cada um dos seguintes factores competitivos no sector em que a sua empresa opera, classifique-os, de acordo com a sua importância”

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-importante; 4-muito importante; 0-não sabe/não responde)

Questão “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos”

Objectivos	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Aumentar a eficiência	36	3,75	0,44	importante	muito importante
Maximizar a satisfação do cliente	36	3,75	0,44	importante	muito importante
Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado	36	3,75	0,44	importante	muito importante
Aumentar a produtividade	36	3,69	0,47	importante	muito importante
Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	36	3,5	0,51	importante	muito importante
Obter rentabilidade a médio e longo prazos, mesmo que implique uma redução da rentabilidade a curto prazo	36	3,31	0,67	nada importante	muito importante
Aumentar a satisfação dos empregados	36	3,22	0,64	nada importante	muito importante
Obter resultados a curto Prazo	36	3,03	0,74	pouco importante	muito importante
Contribuir para acções de responsabilidade social	36	2,92	0,73	nada importante	muito importante

Quadro A.24 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos”

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-importante; 4-muito importante; 0-não sabe/não responde)

Questão “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal”

Vantagem competitiva em todo o sector	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Financiamento	38	3,68	0,47	importante	muito importante
Recursos humanos	36	3,67	0,48	importante	muito importante
Capital e dimensão	38	3,61	0,59	pouco importante	muito importante
Qualidade dos produtos/serviços comercializados	37	3,54	0,61	pouco importante	muito importante
Estrutura organizacional	37	3,51	0,56	pouco importante	muito importante
Equipamentos e tecnologia	37	3,38	0,64	pouco importante	muito importante
Gestão do risco	38	3,26	0,72	nada importante	muito importante
Outros	5	3,80	0,45	importante	muito importante

Quadro A.25 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal”

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-importante; 4-muito importante; 0-não sabe/não responde)

Questão “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais”

Vantagem das empresas nacionais	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Capacidade de gestão e solidez financeira	37	3,62	0,64	pouco importante	muito importante
Condições na obtenção de financiamento	38	3,53	0,69	pouco importante	muito importante
Produtividade	37	3,43	0,73	pouco importante	muito importante
Políticas governamentais	38	3,42	0,64	pouco importante	muito importante
Contexto económico e social	38	3,39	0,68	pouco importante	muito importante
Qualificação dos recursos humanos	37	3,38	0,79	nada importante	muito importante
Tecnologia	37	3,32	0,71	pouco importante	muito importante
Outros	3	2,67	1,15	pouco importante	muito importante

Quadro A.26 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais”

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-importante; 4-muito importante; 0-não sabe/não responde)

A.3 Questões qualitativas nominais (variáveis da mesma questão)

Questão “Com que frequência produz para o Estado e Autarquias”

Frequência de produção para Estado e Autarquias	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máxima
	37	1,30	0,66	regularmente	nunca

Quadro A.27 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Com que frequência produz para o Estado e Autarquias”

(1-sim; 2-não; 0-não sabe/não responde)

Questão “Indique os factores que poderão levar a que esses produtos/serviços sejam uma ameaça à sua empresa”

Produtos e serviços substitutos	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Melhores preços	37	1,30	0,74	sim	não
Igual ou melhor qualidade	37	1,62	0,49	sim	não
Baixos custos de mudança	37	1,76	0,43	sim	não
Melhor logística de distribuição	37	1,81	0,40	sim	não

Quadro A.28 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique os factores que poderão levar a que esses produtos/serviços sejam uma ameaça à sua empresa”

(1-sim; 2-não; 0-não sabe/não responde)

Questão “Indique qual a dimensão média dos seus principais concorrentes”

Dimensão dos concorrentes	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Igual à da sua empresa	38	1,42	0,50	sim	não
Superior à da sua empresa	38	1,47	0,51	sim	não
Inferior à da sua empresa	38	1,82	0,39	sim	não

Quadro A.29 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique qual a dimensão média dos seus principais concorrentes”

(1-sim; 2-não; 0-não sabe/não responde)

Questão “Classifique o nível de rivalidade entre as empresas do seu sector”

Rivalidade	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Elevado	38	1,42	0,50	sim	não
Médio	38	1,63	0,49	sim	não
Baixo	38	1,95	0,23	sim	não

Quadro A.30 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Classifique o nível de rivalidade entre as empresas do seu sector”

(1-sim; 2-não)

Questão “Qual o principal canal de distribuição dos produtos e serviços produzidos pela sua empresa”

Rivalidade	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Distribuição/comercialização directa	35	1,11	0,32	sim	não
Distribuição através Imobiliárias	35	1,89	0,32	sim	não
Distribuição por outras empresas	35	1,89	0,32	sim	não

Quadro A.31 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Qual o principal canal de distribuição dos produtos e serviços produzidos pela sua empresa”

(1-sim; 2-não)

Questão “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva”

Vantagem Competitiva	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Experiência	37	1,00	0,00	vantagem	vantagem
Qualidade dos produtos/serviços	36	1,00	0,00	vantagem	vantagem
Relação com o cliente	37	1,05	0,23	vantagem	desvantagem
Capacidade técnica	38	1,05	0,23	vantagem	desvantagem
Recursos Humanos	37	1,08	0,36	vantagem	desvantagem
Estrutura organizacional	35	1,09	0,37	vantagem	desvantagem
Capacidade de gestão	36	1,11	0,40	vantagem	desvantagem
Imagem da empresa	34	1,12	0,33	vantagem	desvantagem
Inovação de serviços	34	1,26	0,57	vantagem	desvantagem
Relação com os concorrentes	36	1,28	0,51	vantagem	desvantagem
Recursos financeiros	35	1,46	0,51	vantagem	desvantagem
Investigação	35	1,63	0,49	vantagem	desvantagem
Marketing	36	1,69	0,47	vantagem	desvantagem
Política de preços mais baixos	36	1,78	0,59	vantagem	desvantagem
Outras	1,00	2,00	.	desvantagem	desvantagem

Quadro A.32 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva”

(1-vantagem; 2-desvantagem; 0-não sabe/não responde)

Questão “Indique se a sua empresa definiu uma estratégia competitiva e se ela está formalmente documentada”

Definição de estratégia	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	36	1,42	0,50	sim	não

Quadro A.33 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique se a sua empresa definiu uma estratégia competitiva e se ela está formalmente documentada”

(1-sim; 2-não; 0-não sabe/não responde)

Questão “Se respondeu sim à pergunta 35, indique quem produz o documento de estratégia”

Autor do documento de estratégia	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Dono, Presidente ou CEO	28	1,50	0,51	sim	não
Departamento financeiro	27	1,78	0,42	sim	não
Departamento/órgão de Planeamento	27	1,81	0,40	sim	não
Outro	28	1,86	0,36	sim	não
Entidade Externa	27	1,96	0,19	sim	não

Quadro A.34 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Se respondeu sim à pergunta 35, indique quem produz o documento de estratégia”

(1-sim; 2-não; 0-não sabe/não responde)

Questão “Indique as ferramentas utilizadas pela empresa na definição da estratégica”

Ferramentas	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Análise de oportunidades de mercado	35	1,29	0,46	sim	não
Análise financeira	35	1,37	0,49	sim	não
Gestão por objectivos	35	1,51	0,51	sim	não
Análise dos concorrentes	35	1,57	0,50	sim	não
Brainstorming	35	1,74	0,44	sim	não
Curva de experiência	35	1,74	0,44	sim	não
Análise SWOT	35	1,80	0,41	sim	não
Benchmarking	35	1,80	0,41	sim	não
Análise do ciclo de vida dos produtos	35	1,83	0,38	sim	não
Análise da cadeia de valor	35	1,89	0,32	sim	não
Análise de grupos estratégicos	35	1,89	0,32	sim	não
Análise com base nas cinco forças de Porter	35	1,97	0,17	sim	não
Outro	36	1,97	0,17	sim	não

Quadro A.35 – Parâmetros estatísticos associados à questão “Indique as ferramentas utilizadas pela empresa na definição da estratégica”

(1-sim; 2-não; 0-não sabe/não responde)

B. Questionário

Questionário

Este Questionário destina-se a fins exclusivamente académicos

Objectivo: Analisar os Factores Estruturais que Condicionam a Capacidade Competitiva das Empresas do Sector da Construção e Obras Públicas com base na Metodologia de Porter

Número do Questionário:

Data de Resposta: __/__/__

Nome da Pessoa Responsável pelas Respostas (opcional):

Cargo da Pessoa Responsável pelas Respostas: _____

Contacto (opcional):

A) Identificação da Empresa

1. Designação da Empresa: _____

2. Ano de Início de Actividade: _____

3. Localização (distrito):

3.1 Sede: _____

3.2 Filiais: _____

4. Actividade Principal (Código CAE):

4	5			
---	---	--	--	--

5. N° de trabalhadores:

5.1 Total: _____

5.2 Licenciados: _____

6. Produtos e Serviços Produzidos:

6.1 Construção de edifícios residenciais

6.2 Construção de edifícios não residenciais

6.3 Reabilitação de edifícios

6.4 Vias de comunicação, obras de urbanização e outras infra-estruturas

6.5 Obras hidráulicas

6.6 Instalações eléctricas e mecânicas

6.7 Outros trabalhos de construção

Especificar _____

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

4) A entrada de novos concorrentes constitui um risco para a sua empresa

Baixo ☐ Médio ☐ Grande ☐ Elevado ☐ Não sabe/não responde ☐

B2) Poder dos Fornecedores Não Financeiros

5) A empresa trabalha com um grande número de fornecedores.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

Indique número de fornecedores (aproximado)

6) Os seus fornecedores são entidades de grande dimensão.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

7) Existem fornecedores alternativos face aos que actualmente utiliza.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

8) Indique os principais factores para manter os actuais fornecedores:

	Sem importância	Pouco importante	Muito importante	Não sabe
8.1 Melhores preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 Melhores condições de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 Melhor qualidade dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 Outros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

9) Seria fácil para a sua empresa mudar de fornecedores.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

B3) Poder Negocial dos Clientes

10) A produção da sua empresa destina-se a poucos clientes.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

11) A aquisição dos produtos da sua empresa representa uma parte significativa dos custos globais dos seus clientes.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

- 12)** Para cada um dos seguintes factores, classifique-os, de acordo com a sua importância, as razões subjacentes à compra, pelos seus clientes, dos produtos/serviços que a sua empresa produz:
(1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante)

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 12.1 Melhores preços | <input type="checkbox"/> |
| 12.2 Melhores condições de pagamento | <input type="checkbox"/> |
| 12.3 Melhor qualidade dos produtos | <input type="checkbox"/> |
| 12.4 Melhor distribuição | <input type="checkbox"/> |
| 12.5 Melhor publicidade/promoção | <input type="checkbox"/> |
| 12.6 Imagem/reputação da empresa | <input type="checkbox"/> |

- 13)** O cliente possui elevados custos de mudança em relação a uma empresa sua concorrente.
(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

- 14)** Os produtos/serviços que disponibiliza são importantes para a qualidade dos produtos/serviços finais do cliente.
(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

- 15)** Em geral, o cliente possui conhecimento/informação suficiente para conhecer as especificidades e ajuizar da qualidade e valor dos produtos/serviços que adquire à sua empresa.
(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

- 16)** Com que frequência produz para o Estado e Autarquias?

Regularmente ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca ☐

B4) Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

- 17)** Existem produtos ou serviços substitutos (produtos/serviços alternativos que possam substituir os seus na obtenção, por parte do cliente, dos seus objectivos) no sub-sector em que a sua empresa trabalha.
(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

- 18)** Indique os factores que poderão levar a que esses produtos/serviços sejam uma ameaça à sua empresa:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| 18.1 Melhores preços | <input type="checkbox"/> |
| 18.2 Melhor logística de distribuição | <input type="checkbox"/> |
| 18.3 Igual ou melhor qualidade | <input type="checkbox"/> |
| 18.4 Baixos custos de mudança | <input type="checkbox"/> |

B5) Rivalidade entre Empresas Concorrentes

19) Indique o número de empresas concorrentes com que a sua empresa se defronta no mercado (pelo menos as principais):

Número de concorrentes

20) Esse número de concorrentes elevado.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

21) Indique qual a dimensão média dos seus principais concorrentes:

21.1 Superior à da sua empresa

21.2 Igual à da sua empresa

21.3 Inferior à da sua empresa

22) A dimensão dos seus concorrentes limita a capacidade competitiva da sua empresa.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

23) Classifique o nível de rivalidade entre as empresas do seu sub-sector:

23.1 Elevado

23.2 Médio

23.3 Baixo

24) Existem concorrentes que assumem um papel dominante no sub-sector em que a sua empresa opera.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

25) A sua empresa enfrenta elevados custos fixos ou de armazenamento.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

26) Para cada um dos seguintes factores competitivos no sub-sector em que a sua empresa opera, classifique-os, de acordo com a sua importância:

(1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante)

26.1 Contratação de mão-de-obra especializada

26.2 Preço de venda/comercialização

26.3 Condições de pagamento

26.4 Qualidade dos produtos

26.5 Logística de distribuição

27) Os seus concorrentes adoptam estratégias competitivas semelhantes à da sua empresa.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

28) Os custos de eventuais rescisões de contratos com os fornecedores são elevados no sub-sector em que a sua empresa opera.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

29) O processo de constituição/formalização de empresas, obtenção de alvarás e licenciamentos constitui uma barreira à entrada e saída de empresas nesse sub-sector.

(1 – discordo muito; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito)

☐

30) Qual o principal canal de distribuição dos produtos e serviços produzidos pela sua empresa?

30.1 Distribuição/comercialização directa ☐

30.2 Distribuição através Imobiliárias ☐

30.3 Distribuição por outras empresas ☐

C) Estratégia da Empresa

31) Para cada uma das seguintes áreas e, com base numa escala de 1 a 4, classifique aquelas em que a sua empresa definiu objectivos:

(1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante)

31.1 Obter resultados a curto Prazo ☐

31.2 Obter rentabilidade a médio e longo prazos, mesmo que implique uma redução da rentabilidade a curto prazo ☐

31.3 Aumentar a produtividade ☐

31.4 Aumentar a eficiência ☐

31.5 Melhorar a qualidade dos produtos/serviços ☐

31.6 Maximizar a satisfação do cliente ☐

31.7 Ter uma imagem positiva da empresa e boa reputação no mercado ☐

31.8 Aumentar a satisfação dos empregados ☐

31.9 Contribuir para acções de responsabilidade social ☐

32) Das seguintes áreas, indique aquelas em que julga que a sua empresa possui vantagem ou desvantagem competitiva:

(V - vantagem; D – desvantagens; NS - não sabe)

32.1 Recursos financeiros ☐

32.2 Capacidade técnica ☐

32.3 Capacidade de gestão ☐

☐

32.4 Estrutura organizacional

32.5 Política de preços mais baixos

32.6 Qualidade dos produtos/serviços

32.7 Recursos Humanos

32.8 Marketing

32.9 Imagem da empresa

32.10 Inovação de serviços

32.11 Experiência

32.12 Investigação

32.13 Relação com o cliente

32.14 Relação com os concorrentes

32.15 Outras: _____

33) Para cada um dos seguintes factores, e com base numa escala de 1 a 4, indique aqueles que considera serem, actualmente, os factores chave para assumir uma vantagem competitiva no sector da construção em Portugal:

(1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante)

33.1 Capital e dimensão

33.2 Financiamento

33.3 Gestão do risco

33.4 Qualidade dos produtos/serviços comercializados

33.5 Equipamentos e tecnologia

33.6 Recursos humanos

33.7 Estrutura organizacional

33.8 Outros: _____

34) Identifique os factores que considera constituírem uma desvantagem competitiva das empresas de construção nacionais em relação às empresas internacionais:

(1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante)

34.1 Contexto económico e social

34.2 Políticas governamentais

34.3 Condições na obtenção de financiamento

34.4 Capacidade de gestão e solidez financeira

34.5 Produtividade

34.6 Tecnologia

34.7 Qualificação dos recursos humanos

34.8 Outros: _____

35) Indique se a sua empresa definiu uma estratégia competitiva e se ela está formalmente documentada:

Sim ☐ Não ☐

36) Se respondeu sim, indique a frequência com que essa estratégia é actualizada:

37) Se respondeu sim à pergunta 35, indique quem produz o documento de estratégia:

37.1 Dono, Presidente ou CEO	<input type="checkbox"/>
37.2 Departamento financeiro	<input type="checkbox"/>
37.3 Departamento/órgão de Planeamento	<input type="checkbox"/>
37.4 Entidade Externa	<input type="checkbox"/>
37.5 Outro: _____	<input type="checkbox"/>

38) Indique as ferramentas utilizadas pela empresa na definição da estratégia:

38.1 Brainstorming	<input type="checkbox"/>
38.2 Análise financeira	<input type="checkbox"/>
38.3 Gestão por objectivos	<input type="checkbox"/>
38.4 Análise SWOT	<input type="checkbox"/>
38.5 Benchmarking	<input type="checkbox"/>
38.6 Análise dos concorrentes	<input type="checkbox"/>
38.7 Análise de oportunidades de mercado	<input type="checkbox"/>
38.8 Análise de grupos estratégicos	<input type="checkbox"/>
38.9 Análise com base nas cinco forças de Porter	<input type="checkbox"/>
38.10 Análise da cadeia de valor	<input type="checkbox"/>
38.11 Curva de experiência	<input type="checkbox"/>
38.12 Análise do ciclo de vida dos produtos	<input type="checkbox"/>
38.13 Outro: _____	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado.